

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Zhodnotenie konkurenceschopnosti malého podniku
Evaluation of the Competitiveness of a Small Company

Študent:
Vedúci diplomovej práce:

Bc. Ivana Tomanová
Ing. Blanka Poczatková, PhD., MBA

Ostrava 2013

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra podnikohospodářská

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Ivana Tomanová**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **6208T020 Ekonomika podniku**
Specializace: **02 Ekonomika podniku**
Téma: **Zhodnocení konkurenceschopnosti malého podniku**
Evaluation of the Competitiveness of a Small Company

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Teoreticko-metodická východiska konkurenceschopnosti
 3. Charakteristika podniku
 4. Aplikačně-ověřovací část
 5. Shrnutí a doporučení
 6. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

KOTLER, Philip a Fernando TRIAS DE BES. *Inovativní marketing – Jak kreativním myšlením vítězit u zákazníků*. Praha: Grada Publishing, 2005. 200 s. ISBN 80-247-0921-X.
MIKOLÁŠ, Zdeněk. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku*. Praha: Grada Publishing, 2005. 200 s. ISBN 80-247-1277-6.
STRÁŽOVSKÁ, Lubomíra a Helena STRÁŽOVSKÁ. *Malé a středné podniky - základy*. Bratislava: Merkury, 2010. 133 s. ISBN 978-80-89458-07-3.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Blanka Pocztková, Ph.D., MBA**

Datum zadání: 23.11.2012
Datum odevzdání: 26.04.2013



Ing. Josef Kašík, Ph.D.
vedoucí katedry



prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

„Prehlasujem, že som celú diplomovú prácu, vrátane všetkých príloh,
vypracovala samostatne.“

V Ostrave dňa 26.04.2013

Tomanová /
Bc. Ivana Tomanová

„Touto cestou by som sa chcela poďakovať vedúcej mojej diplomovej práce Ing. Blanke Poczatkovej, Ph.D., MBA za odborné vedenie a cenné rady, ktoré mi počas spracovávania diplomovej práce poskytovala. Súčasne chcem poďakovať majiteľke firmy Alfa reklama, s. r. o. Ing. Stanislave Lukáčovej za poskytnuté informácie, interné materiály a čas venovaný mojej diplomovej práci.“

Obsah

1 Úvod.....	6
2 Teoreticko-metodické východiská konkurencieschopnosti	9
2.1 Vymedzenie pojmov	9
2.1.1 Konkurencia.....	9
2.1.2 Konkurent	9
2.1.3 Konkurencieschopnosť	10
2.1.4 Nové dimenzie konkurencieschopnosti	11
2.1.5 Konkurenčné stratégie	13
2.1.6 Malé a stredné podnikanie	15
2.2 Podnikateľské prostredie	19
2.2.1 Makropodnikateľské prostredie	20
2.2.2 Medzipodnikateľské prostredie.....	20
2.2.3 Mikropodnikateľské prostredie.....	21
2.3 Metodiky pri posudzovaní konkurencieschopnosti podniku	22
2.3.1 STEP analýza.....	22
2.3.2 Porterov model piatich konkurenčných síl	24
2.3.3 Analýza SWOT.....	28
2.3.4 Metóda hodnotenia vitality podniku podľa H. Pollaka.....	30
2.3.5 Dotazníkový prieskum.....	31
2.3.6 Metóda párového porovnania	33
3 Charakteristika podniku.....	36
3.1 Reklamné agentúry, ich história a význam.....	36
3.2 Reklama a jej ciele.....	37
3.3 Predstavenie podniku.....	38
3.4 História a vývoj.....	39
3.5 Ponúkané produkty a služby	40
4 Aplikačno-overovacia časť	44
4.1 Aplikácia analýzy makroprostredia – STEP analýza.....	44
4.2 Aplikácia analýzy odvetvového prostredia – Porterove konkurenčné sily.....	46
4.3 Aplikácia analýzy interného prostredia - SWOT analýza	50
4.4 Zhodnotenie vitality podniku podľa H. Pollaka	53
4.5 Vyhodnotenie dotazníkového prieskumu	55

4.6 Metóda párového porovnania	62
5 Zhrnutie a odporúčania	68
5.1 Doplnenie webovej stránky a brožúry	68
5.2 Investovanie do kúpy nového stroja	68
5.3 Program zamestnaneckých výhod pre zamestnancov	69
5.4 Vytvorenie pobočky v Českej republike a v Poľsku	70
6 Záver	71
Zoznam použitej literatúry	74
Zoznam skratiek	79
Zoznam obrázkov, tabuliek a grafov	80
Prehlásenie o využití výsledkov diplomovej práce	81
Zoznam príloh	82

1 Úvod

Žijeme v období dynamických zmien, ktoré sa vyznačuje neustálymi zmenami v živote jednotlivcov a spoločnosti. Proces, ako aj podmienky podnikania na Slovensku sa postupne zdokonaľovali, podnikatelia získavali zručnosti, vyššiu úroveň vzdelanosti, ale čo je zaujímavé, vek začínajúcich podnikateľov sa výrazne znížil. Teória a prax podnikania sa významne rozvinuli. Osud každého podniku vo veľkej miere ovplyvňuje jeho okolie, ktoré predstavuje akúsi množinu rôznych faktorov a síl pôsobiacich zvonka. Vzťahy medzi podnikom a jeho okolím sú veľmi komplikované a dynamické. Nevyhnutnou súčasťou trhovej ekonomiky sú konkurenčné vzťahy. Podniky sú vystavené silnej konkurencii iných domácich, ale aj zahraničných podnikov. Konkurenčné vzťahy podnikateľských subjektov sú dôležitým motivačným faktorom, ktorý ich ženie dopredu a núti ich efektívne sa rozvíjať. Miera konkurenčných vzťahov závisí od druhu konkurencie. Monopolné či dominantné postavenie podnikov nevytvára vhodné a žiaduce predpoklady pre racionálne správanie sa podnikov na trhu. Existencia malých a stredných firiem sa považuje za najlepší spôsob udržania konkurencie a zamedzenia monopolu v akejkoľvek oblasti.

Malé a stredné podniky sú z hľadiska hospodárstva nevyhnutným článkom každej krajiny a predstavujú značný potenciál. Rozvoj malého a stredného podnikania je jednou z hlavných priorít ekonomického rozvoja. Dôležitým faktorom pre rozvoj MSP je vytvorenie vhodného podnikateľského prostredia, s čím úzko súvisí zjednodušenie a sprehľadnenie legislatívy, zníženie administratívneho a daňového zaťaženia, posilnenie podpornej infraštruktúry a zlepšenie prístupu ku kapitálu ako základnému alebo doplnkovému zdroju financovania. Významnosť MSP na Slovensku, ale i v ostatných krajinách EU, rastie. Pre podnikanie v malých a stredných podnikoch je v našich podmienkach špecifická predovšetkým flexibilita a možnosť rýchleho prispôsobenia sa dynamickým podmienkam trhového prostredia. Malé a stredné podniky plnia niekoľko významných funkcií, napr. spoločenskú, exportno-importnú, hospodársku a i. Okrem týchto aspektov sa im pripisuje aj vysoký inovačný a rozvojový potenciál. Môžeme povedať, že ich významnosť nie je len na úrovni národnej, ale dosahuje úroveň nadnárodnú. Životaschopnosť malých a stredných podnikov stále narastá, pretože svojou pružnosťou sa stali najvýkonnejším motorom každej trhovej

ekonomiky. Dôkazom toho je skutočnosť, že v Európe patrí prevažná väčšina podnikov do tejto kategórie. Tiež je dôležité poznamenať, že MSP zamestnávajú viac než polovicu práceschopného obyvateľstva. Značný je aj ich podiel na tvorbe HDP, ktorý sa v jednotlivých krajinách pohybuje medzi 50 a 70 percentami.

Cieľom diplomovej práce je zhodnotiť konkurencieschopnosť malého podniku - reklamnej agentúry Alfa reklama, s. r. o. na trhu s reklamnými predmetmi, výrobou reklamy, prenájmom reklamných plôch, bezpečnostnými známkami a navigačnými tabuľami. Budeme posudzovať vonkajšie aj vnútorné podnikateľské prostredie, v ktorom sa reklamná agentúra nachádza, ako aj jeho vplyv na firmu. Diplomová práca je rozdelená do štyroch základných celkov. Budeme sa zaoberať teoretickými východiskami a definovaním analýz, charakteristikou skúmaného podniku, praktickou aplikáciou zvolených metodík a zhodnotením dosiahnutých výsledkov spolu s odporučenými návrhmi na zlepšenie.

V prvom celku diplomovej práce sú uvedené základné terminologické kategórie týkajúce sa vymedzenia pojmov, ako sú konkurencia, konkurent, konkurencieschopnosť, konkurenčné stratégie, malé a stredné podnikanie atď. Definovať budeme aj podnikateľské prostredie a jeho súčasti, a to mikroprostredie, makroprostredie a meziprostredie. Napokon ozrejmieme podstatu zvolených metód, ktoré použijeme pre zhodnotenie konkurencieschopnosti vybraného podniku. Sú nimi analýza makroprostredia pomocou analýzy STEP, analýza mikroprostredia pomocou analýzy SWOT, analýza konkurenčných síl podľa E. M. Portera, zhodnotenie vitality podniku podľa Henryho Pollaka, metóda dotazníkového prieskumu a metóda stanovenia váh kritérií.

Druhý celok sa zaoberá charakteristikou skúmaného podniku. Na začiatku vymedzíme pojmy reklamná agentúra a reklama. Potom predstavíme reklamnú agentúru Alfa reklama, s. r. o., jej vznik, históriu, súčasný vývoj, predmet podnikania, ako aj produkty a služby, ktoré ponúka.

V treťom celku budeme aplikovať vybrané metodiky na zvolený podnik. Pomocou STEP analýzy budeme skúmať sociálne a kultúrne, technické a technologické,

ekonomické, politické a ekologické prostredie. Ďalej prostredníctvom Porterových konkurenčných síl preskúmame súčasných konkurentov, potenciálnych vstupujúcich konkurentov do odvetvia, vplyv dodávateľov a vplyv odberateľov a hrozbu vstupujúcich substitútov do odvetvia. Analýzou SWOT zhodnotíme silné a slabé stránky podniku, jeho príležitosti a ohrozenia. Prostredníctvom metódy hodnotenia vitality podniku podľa Henryho Pollaka budeme skúmať desať faktorov a ich vplyv na podnik. Ďalšou použitou metódou bude dotazníkový prieskum, v ktorom budeme pomocou dotazníka získavať a vyhodnocovať názory od zákazníkov podniku. Poslednou bude metóda párového porovnávania podniku s jeho konkurentmi.

Štvrtý celok bude obsahovať návrhy a odporúčania pre zlepšenie súčasného postavenia malého podniku na danom trhu a zvýšenie jeho konkurencieschopnosti. Návrhy a odporúčania budú vychádzať z výsledkov vyhodnotených metód.

2 Teoreticko-metodické východiská konkurencieschopnosti

V prvej časti tejto kapitoly budú definované základné pojmy týkajúce sa konkurencie a konkurencieschopnosti malých a stredných podnikov. Vymedzujeme tu malé a stredné podniky podľa kritérií, ktoré odporúča Európska komisia. V druhej časti charakterizujeme podnikateľské prostredie a jeho časti, t.j. makroprostredie, medziprostredie a mikroprostredie. Tretia časť sa týka metód použitých pri posudzovaní zhodnotenia konkurencieschopnosti podniku.

2.1 Vymedzenie pojmov

Pri skúmaní konkurencieschopnosti malých a stredných podnikov si vymedzíme niekoľko základných pojmov a poskytneme bližšie informácie o teoretickej základni malého a stredného podnikania.

2.1.1 Konkurencia

Chápanie konkurencie sa môže líšiť podľa uhla jej skúmania. Väčšinou nie je interpretovaná jednoznačne, pretože tento pojem má širší záber, a to nielen ekonomický, ale aj sociálny, kultúrny, etický, politický atď. Obvykle je ponímaná ako súperenie dvoch alebo viacerých podnikateľských jednotiek o pozíciu a úspech na trhu. Macáková (2005, s. 268) definuje konkurenciu ako „*proces, v ktorom sa stretávajú rôzne záujmy rôznych subjektov trhu, pričom dochádza ku konkurencii na strane dopytu, na strane ponuky a medzi ponukou a dopytom (naprieč trhom)*“. Podľa Vodáčka, Vodáčkovej (2004) vyrovnat' sa s konkurenciou znamená buď ju „*premôcť*“, „*žiť s ňou v mieri*“ alebo s ňou „*spolupracovať*“.

2.1.2 Konkurent

Konkurentov môžeme definovať ako určité prvky množiny konkurencie, ktoré sa vyznačujú konkurenčnými silami. Tie pôsobia na konkurenciu tak, aby rýchlym,

rozhodným, úspešným a efektívnym spôsobom získali rozhodujúcu rolu a značný vplyv v konkurenčnom prostredí v porovnaní s ostatnými členmi konkurencie.

Mikoláš (2005) tvrdí, že konkurent, aby vôbec mohol vstúpiť do konkurenčného vzťahu, musí spĺňať minimálne dva predpoklady:

- musí byť konkurenčný, a teda musí mať konkurencieschopnosť, resp. musí disponovať konkurenčným potenciálom,
- musí mať konkurenčný záujem, a teda musí chcieť vstúpiť do konkurencie, čiže disponovať špecifickým potenciálom, t.j. podnikavosťou.

2.1.3 Konkurencieschopnosť

„Konkurencieschopnosť je pozitívna vlastnosť konkurenta a jeho výsledný prejav interakcie s radom a spektrom konkurentov v konkurenčnom prostredí. Konkurencieschopnosť je tak faktorovým a vektorovým výsledkom pôsobenia konkurenčných síl konkurentov v konkurenčnom prostredí.“ Čichovský (2002, s. 13).

Kľúč k úspechu sa nachádza v samotných firmách. Tým, že si uvedomíme, čo robíme zle a čo môžeme zlepšiť, vytvárame určité konkurenčné výhody. Pitra (2001) uvádza, že byť trvale konkurencieschopnou znamená pre firmu vytvárať zajtrajšie konkurenčné výhody, než stačí jej súper odkopírovať jej dnešné konkurenčné výhody.

Základným atribútom trhovej ekonomiky je sloboda zákazníka rozhodnúť sa nielen o tom, čo nakúpi, ale hlavne od koho. O víťazovi, ktorého si zákazník zvolí, môžeme tvrdiť, že jeho konkurenčná schopnosť bola vyššia ako u ostatných účastníkov súťaže. Treba si uvedomiť rozdiel medzi konkurenciou ako výsledkom, resp. produktom aktivity firmy, a konkurencieschopnosťou ako potenciálom firmy. Konkurencieschopnosť je podstatou konkurencie firmy. My sa prikláňame k definícii Borovského (2005, s. 9), ktorý konkurencieschopnosť vníma ako *„schopnosť podniku ponúknuť rovnaké alebo lepšie podmienky zákazníkovi. Nie všetky faktory konkurencieschopnosti majú pritom objektívny charakter a často nie sú ani merateľné, ale subjektívne vnímané prostredníctvom konfrontácie zákazníkov so svojimi požiadavkami, hodnotami, alebo iba náladami.“*

V širšom slova zmysle je konkurencieschopnosť superpozíciou niekoľkých faktorov, ktoré Borovský (2005) uvádza takto:

- produkt, jeho vlastnosti, cena, dizajn atď., a portfólio ponuky, ktoré by sa mali čo najviac prekrývať so želaniami zákazníka,
- správanie sa podniku voči zákazníkom založené hlavne na kvalite komunikačných schopností, ktorými nielen dávame do pozornosti svoju ponuku, ale zároveň nimi identifikujeme potreby zákazníka,
- reflektovanie časového rozmeru podnikania, napr. rýchlosť uskutočňovania zmien, procesov, rýchlosť reakcie na zákazníkove požiadavky atď.
- súhrnné pôsobenie organizácie, ktoré je sčasti ovplyvňované fixnými danosťami podnikateľského subjektu, napr. geografická poloha vo vzťahu k zákazníkovi, goodwill vyplývajúci z tradícií atď., sčasti však aj pôsobenie súvisiace s imidžom organizácie, ako je napr. angažovanosť v oblastiach športu, charity, kultúry a pod.

Vo vzťahu k veľkým zákazníkom vystupujú do popredia aj ďalšie kritériá konkurencieschopnosti, akými sú kapitálová sila, finančná spôsobilosť zúčastňovať sa na konkurencieschopných obchodných podmienkach, produktivita práce atď. V niektorých prípadoch je konkurencieschopnosť dotváraná príslušnosťou k regiónu vybavenom zodpovedajúcou infraštruktúrou, právnym prostredím alebo ďalšími makroekonomickými kritériami.

2.1.4 Nové dimenzie konkurencieschopnosti

Podnikateľská teória a prax nevenuje dostatočnú pozornosť dimenziám, ktoré presahujú bežné ekonomické uvažovanie. Súčasná prax vyžaduje poňatie konkurencieschopnosti do rovín, ktoré ekonómia označuje ako „externality“. Obzvlášť malá pozornosť sa prisudzuje kategóriám, ako sú identita, integrita, mobilita a suverenita firmy, ktoré sú výraznými zložkami jej konkurenčného potenciálu.

Identitou rozumieme súbor vnútorných a vonkajších znakov, ktoré firmu reálne identifikujú v prostredí. Ide o vlastnú osobitosť, nájdenie vlastného JA firmy. Súčasne ju môžeme chápať ako nájdenie a pochopenie vlastného poslania, roly.

Integrita je daná súdržnosťou firmy. Zahŕňa dva protiklady. Na jednej strane je jej pružnosť a dynamickosť daná tým, že pracovníci alebo jednotlivé zložky firmy majú svoju vlastnú identitu (osobitosť). Na strane druhej túto individualizovanú identitu spájajú s celkom, tzn. firmou, resp. firma so svojou alianciou, združením apod. (Mikoláš, 2005)

Mobilita je potenciálom, dispozíciou firmy v podobe schopnosti a možnosti reagovať na zmeny okolo aj vo vnútri firmy. Ide o schopnosť firmy adaptovať sa a vyvíjať sa s ohľadom na jej vnútorné a vonkajšie podnety. Prejavuje sa ako pohyb firmy v časopriestore, ako premiestňovanie materiálnych a nemateriálnych prvkov, vzťahov a činností firmy.

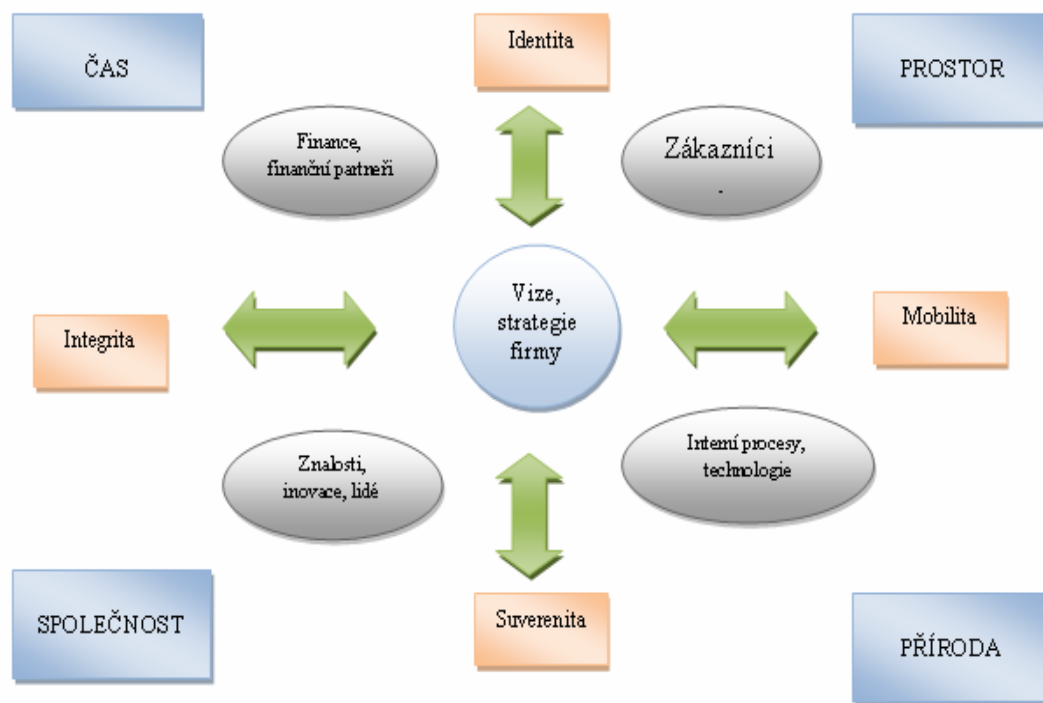
Suverenita charakterizuje postavenie firmy v podnikateľskom prostredí. Firma je suverénna, ak má nie formálnu, ale reálnu možnosť rozhodovať účelne a účinne o svojom vývoji a má súčasne reálnu možnosť tieto rozhodnutia efektívne realizovať.

Pokiaľ sú charakteristiky týchto zložiek firmy nejasné, existuje značné riziko ohrozenia zdravého rozvoja, resp. prežitia firmy. Ako si môžeme všimnúť na obrázku 2.1, proces formovania konkurencieschopnosti začína transformáciou výsledných externých potenciálov (zdrojov) firmy na základe konkrétnej podnikateľskej vízie a stratégie a je ďalej rozvíjaný do ďalších na seba nadväzujúcich vrstiev konkurenčného potenciálu.

Súčasnú formu konkurencie vo svetle vyššie uvedených nových dimenzií prinášajú viditeľné selektovanie firiem na trhu. Malé firmy sú väčšinou lokálneho charakteru s minimálnou mobilitou a suverenitou, naopak transnacionálne firmy a ich zoskupenia sú globálne mobilné a hlavným nástrojom ich konkurenčného boja je ovládanie času a priestoru, rýchlosť zmien, budovanie reálnych, ale i virtuálnych sietí

a reťazcov atď. Ak má byť firma konkurencieschopná, musí byť identifikovateľná konkurenciou.

Obr. 2.1 Schéma konkurencieschopnosti – model IDINMOSU



Zdroj: Mikoláš, Z. Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku, str.85

2.1.5 Konkurenčné stratégie

Konkurencieschopnosť má úzku spojitosť s marketingom. Aby firma dokázala odolávať konkurencii, ale hlavne prekonávať ju a dostávať sa do popredia, musí si zvoliť správnu stratégiu. Každá firma, ktorá v danom odvetví vstupuje do súťaže, má svoju konkurenčnú stratégiu, či už jasne formulovanú alebo skrytú.

Vypracovať konkurenčnú stratégiu znamená vypracovať širšie zásady určujúce, ako bude podnik konkurovať, aké by mali byť jeho ciele a aké opatrenia budú potrebné na dosiahnutie týchto cieľov. Kotler (2005) uvádza, že ak máme rovnakú stratégiu ako naši konkurenti, žiadnu stratégiu nemáme. Za silnú a trvalú stratégiu považuje tú, ktorá je ťažko napodobiteľná, odlišná a jedinečná.

Cieľom konkurenčnej stratégie je nájsť pre podnikateľský subjekt také postavenie, kedy môže v odvetví najlepšie čeliť konkurenčným silám, v lepšom prípade ich pôsobenie využiť vo svoj prospech. Kľúč k vypracovaniu vhodnej stratégie spočíva v hlbokom analyzovaní zdrojov týchto síl.

Porter vo svojej knihe „Konkurenční strategie“ uvádza tri potenciálne úspešné všeobecné strategické prístupy, ktoré môžu byť použité jednotlivo alebo v kombinácii, pre vytvorenie obhájitelného postavenia firmy z dlhodobého hľadiska a predbehnutie konkurentov v odvetví: prvenstvo v celkových nákladoch, diferenciácia a sústredenie pozornosti.

Prvenstvo v celkových nákladoch

Stratégia prvenstva v celkových nákladoch je často označovaná aj ako „stratégia nákladového vodcu“. Jej cieľom je prekonať konkurentov najnižšími nákladmi. Nákladový vodca zvyčajne ignoruje rozdielne trhové segmenty a zameriava sa na priemerného spotrebiteľa kvôli čo najnižším nákladom. Pri kombinovaní výrobku na trhu hľadá takú úroveň diferenciácie, ktorá vyhovuje priemernému spotrebiteľovi. Každý spotrebiteľ nemusí byť maximálne spokojný s výrobkom, ale jeho nižšia cena v porovnaní s ostatnými cenami ho uvádza do popredia spotrebiteľskej preferencie (Slávik, 2005). Nákladový vodca inovuje až vtedy, keď si to prajú spotrebiteľia. Táto stratégia vyžaduje veľký podiel na trhu, pretože musí nakupovať vstupy v pomerne veľkých množstvách, a preto sa dostáva do silnejšej pozície voči dodávateľom. Hlavným nebezpečenstvom tejto stratégie je schopnosť konkurentov nájsť výrobné metódy s ešte nižšími nákladmi. Okrem toho môžu nákladovú výhodu čerpať z lacnejšej pracovnej sily.

Diferenciácia

Úlohou druhej všeobecnej stratégie je získať konkurenčnú výhodu vytvorením takého produktu, ktorý je pre spotrebiteľa z jeho hľadiska vnímaný ako výnimočný, zvláštny. Je potrebné zdôrazniť, že stratégia neumožňuje firme, aby ignorovala náklady, skôr môžeme tvrdiť, že náklady nie sú jej hlavným strategickým cieľom. Diferencovaný

podnik stanovuje na svoje unikátne výrobky, ktoré konkurencia nemá v ponuke, príliš vysoké ceny. Prostredníctvom týchto vysokých cien firma zvyšuje svoje príjmy, prekonáva svojich konkurentov a dostáva sa k nadpriemerným výnosom. Spotrebiteľ dôveruje kvalite diferencovaného produktu, preto ceny akceptuje. Z toho dôvodu je aj cena stanovená do takej maximálnej výšky, do akej ju cieľový trh je ochotný akceptovať. Je otázne, ako dlho si firma dokáže zachovať svoju výnimočnosť. Dlhodobejšiu konkurenčnú výhodu si môže podnik zabezpečiť technickým rozvojom, prítlačivosťou značky, poprednými službami atď.

Sústredenie pozornosti

Na rozdiel od predchádzajúcich stratégií je stratégia úzkeho zamerania upriamená na uspokojovanie potrieb obmedzenej skupiny spotrebiteľov alebo zvoleného segmentu a hľadá príležitosti v podobe trhových medzier. Uplatňuje sa prostredníctvom nízkych nákladov alebo diferenciácie. Špecializačný podnik je chránený pred svojimi súpermi až dovtedy, kým dokáže poskytovať výrobok alebo službu, ktoré ostatní nedokážu, čím získava určitú moc nad zákazníkmi. Táto stratégia dovoľí podniku zostať blízko pri svojich zákazníkoch a reagovať na ich meniace sa potreby.

2.1.6 Malé a stredné podnikanie

Podnikanie je jedným z významných prvkov trhovej ekonomiky. Právo podnikat' je zakotvené už v základnej právnej norme – Ústave Slovenskej republiky a v Listine základných práv a slobôd. Podľa paragrafu 2, odsek 1, zákon č. 513/1991 Zb. sa v Obchodnom zákonníku uvádza, že *„podnikaním sa rozumie sústavná činnosť vykonávaná samostatne podnikateľom vo vlastnom mene a na vlastnú zodpovednosť za účelom dosiahnutia zisku. Podnikateľom podľa tohto zákona je:*

- ✓ *osoba zapísaná v obchodnom registri,*
- ✓ *osoba, ktorá podniká na základe živnostenského oprávnenia,*
- ✓ *osoba, ktorá podniká na základe iného než živnostenského oprávnenia podľa osobitých predpisov,*

- ✓ *fyzická osoba, ktorá vykonáva poľnohospodársku výrobu a je zapísaná do evidencie podľa osobitného predpisu“.*

Malým a stredným podnikateľom sa začala venovať väčšia pozornosť po roku 1971, kedy boli prostredníctvom Boltonskej správy vo všeobecnosti definované ich nasledovné charakteristické znaky (Strážovská, 2010):

- ✓ MSP majú relatívne malý podiel na trhu a prakticky nemôžu nejakým spôsobom ovplyvniť trh,
- ✓ MSP sú riadené vlastními – podnikateľmi, rodinami vlastníkov, resp. spoluvlastníctvom, a nie sprostredkované cez formálnu štruktúru manažmentu,
- ✓ MSP sú nezávislými podnikmi, čo znamená, že netvoria časť iného väčšieho podniku. Vlastníci – podnikatelia sú zároveň riadiacimi pracovníkmi.

Pojem malého a stredného podnikania v Slovenskej republike je od roku 1995 v platnej právnej úprave vymedzený zákonom č. 100/1995 Z. z., ktorý v paragrafe 2 definuje malého podnikateľa ako *„fyzickú osobu, ktorá podniká a má trvalý pobyt na území Slovenskej republiky, alebo právnickú osobu, ktorá podniká a má sídlo na území Slovenskej republiky, ak zamestnávajú najviac 24 zamestnancov.“* Stredný podnikateľ sa v definícii odlišoval od malého podnikateľa tým, že mohol zamestnávať najviac 500 zamestnancov. V roku 2000 nadobudol účinnosť zákon č. 231/1999 a harmonizáciou spolu s odporúčaním Európskej komisie č. 96/280/ES bola horná hranica malých a stredných podnikov znížená z 500 na menej než 250 zamestnancov. V roku 1996 vyšlo odporúčanie, v ktorom došlo k rozšíreniu kritérií posudzovania MSP. Vydala ho Európska komisia pod označením 96/280/ES a podľa tohto dokumentu majú malé a stredné podniky:

- ✓ menej ako 250 zamestnancov,
- ✓ ich ročný obrat nepresahuje 40 miliónov Eur,
- ✓ ich celková ročná bilancia nepresahuje 27 miliónov Eur,
- ✓ sú nezávislé.

Podľa Nariadenia komisie č. 70/2001 sú nezávislými podnikmi tie, „v ktorých základné imanie alebo hlasovacie práva vo výške 25% alebo viac nevlastní jeden podnik alebo spoločne niekoľko podnikov, ktoré nespĺňajú definíciu MSP alebo malého podniku bez ohľadu na to, čo z toho platí. Tento dolný limit môže byť prekročený v nasledujúcich dvoch prípadoch:

- ✓ ak je podnik vo vlastníctve verejných investičných spoločností, spoločností investujúcich do rizikového kapitálu alebo inštitucionálnych investorov, a títo ho ani jednotlivo ani spoločne nekontrolujú,
- ✓ ak je základné imanie rozptýlené takým spôsobom, že nie je možné určiť, komu patrí a ak podnik prehlási, že sa môže opodstatnene domnievať, že ho vo výške 25% alebo viac nevlastní jeden podnik alebo spoločne niekoľko podnikov, ktoré nespĺňajú definíciu MSP alebo malého podniku.“

Od 1. januára 2005 tvoria kategóriu MSP podniky, ktoré majú počet zamestnancov nižší než 250. Podniky s počtom zamestnancov vyšším než 250 sa radia do kategórie veľkých podnikov. Ďalším rozlišovaním MSP je delenie na mikropodniky (0 – 9 zamestnancov), malé podniky (10 – 49 zamestnancov) a stredné podniky (50 – 249 zamestnancov). Najnovšia kategorizácia podnikov podľa posledných odporúčaní Európskej komisie je uvedená v tabuľke 2.1.

Tab. 2.1 Vymedzenie MSP podľa odporúčania Európskej komisie

Kategória podniku	Počet zamestnancov	Ročný obrat	Ročná súvaha
Stredne veľký	menej než 250	nepresiahne 50 miliónov EUR	nepresiahne 43 miliónov EUR
Malý	menej než 50	nepresiahne 10 miliónov EUR	nepresiahne 10 miliónov EUR
Mikro	menej než 10	nepresiahne 2 milióny EUR	nepresiahne 2 milióny EUR

Zdroj: vlastné spracovanie z <http://www.mpo.cz>

Podnikateľské subjekty vykonávajú podnikateľskú činnosť v rôznych formách. Pri voľbe organizačno-právnej formy je sloboda rozhodovania obmedzená právnymi predpismi, druhom hospodárskych úloh, ale aj osobitosťou vlastníckych vzťahov. Prevládajúcou formou malého a stredného podnikania je živnosť. Zákon č. 455/1991 Zb. o živnostenskom podnikaní vymedzuje živnosť nasledovne: „*Živnosťou je sústavná činnosť prevádzkovaná samostatne, vo vlastnom mene, na vlastnú zodpovednosť, za účelom dosiahnutia zisku a za podmienok ustanovených týmto zákonom.*“ Na rozdiel od podnikania živnosť musí naplniť podmienky ustanovené v Živnostenskom zákone. Takto sú živnosti „očistené“ od podnikateľských činností vykonávaných organizáciami podľa osobitých predpisov a sú vymedzené činnosti, ktoré sú podnikaním podľa iných právnych noriem, napr. monopoly, výkon tzv. slobodných povolání a iné.

Malé a stredné podniky tvoria významnú súčasť našej ekonomiky. V rámci rozvinutých ekonomík sú považované za najpružnejšie, najprogresívnejšie a najefektívnejšie formy podnikania, pretože sa podieľajú na tvorbe pridanej hodnoty a na zamestnanosti viac ako polovica. Medzi hlavné výhody MSP patrí (Srpová, Řehoř a kol., 2010):

- flexibilita, t.j. schopnosť rýchlo sa adaptovať na požiadavky a výkyvy trhu,
- jednoduchá organizačná štruktúra,
- osobný vzťah k zamestnancom,
- schopnosť generovať pracovné príležitosti pri nízkych kapitálových nákladoch,
- blízky vzťah k zákazníkovi,
- menej rozsiahla administratíva, ktorá môže byť zabezpečovaná aj pomocou outsourcingu,
- menšia náročnosť prevádzkových činností na energie a suroviny.

Osobitosti vývoja MSP v našich podmienkach sú rozdielne. Kým malé podniky boli vytvárané postupujúcim procesom vzniku a rastu súkromného vlastníctva, stredné podniky vznikali často v dôsledku poklesu počtu a štrukturálnych zmien štátnych podnikov. V ostatnom období boli vytvárané tiež v dôsledku kvalitatívneho presunu živnostníkov ako fyzických osôb medzi podnikateľov zapísaných v Obchodnom registri, resp. premenou na obchodné spoločnosti (Strážovská, 2000).

Popri výhodách MSP by sme nemali zabúdať ani na obmedzenia, s ktorými sa tento segment stretáva. Sú nimi hlavne (Srpová, Řehoř a kol., 2010):

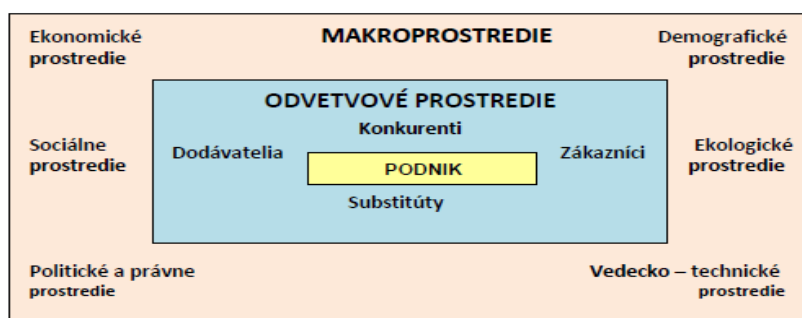
- ✓ negatívne spoločenské vnímanie podnikateľov,
- ✓ horší prístup ku kapitálu, je pre nich ťažšie a nákladnejšie dostať sa k úverom, majú obmedzený prístup k verejným zákazkám, pretože majú obmedzené zdroje,
- ✓ vzdelávanie v oblasti podnikania,
- ✓ obmedzené inovačné kapacity a nízke výdaje na vedu a výskum, ide síce o vyšší počet, ale sú to skôr inovácie nižších kategórií,
- ✓ administratívna záťaž,
- ✓ môžu byť ohrozené správaním veľkých, často nadnárodných, podnikov a obchodných reťazcov presadzujúcich dumpingové ceny atď.

Podiel neúspechu nových firiem na celkovom počte firiem je pomerne vysoký. Podľa štatistík až 90% MSP skončí svoju činnosť pre nesprávnu organizáciu a riadenie. Zvyšok firiem bankrotuje v dôsledku zhoršenia vonkajších podmienok a nepredvídateľných okolností, uvádza sa v početných výskumoch (Strážovská, 2010).

2.2 Podnikateľské prostredie

Zmyslom podrobného skúmania podnikateľského prostredia je odhaliť potenciál pre úspešné fungovanie a uplatnenie sa na trhu. Osud každého podniku v rozhodujúcej miere určuje práve okolie, ktoré naň pôsobí svojimi silami a nepretržite ho ovplyvňuje. Podnik zasa spätne pôsobí na svoje okolie. Vzťahy medzi podnikom a jeho okolím sú dynamické, podliehajú zmenám, preto tieto zmeny treba sledovať, vyhodnocovať vývojové trendy a zohľadňovať ich vo svojich budúcich rozhodnutiach. Niektoré súčasti prostredia podnik nedokáže ovplyvniť sám, iné zase podnikom ovplyvniteľné sú. V tejto kapitole sa im budeme venovať bližšie a vysvetlíme pojmy makroprostredie, mikroprostredie a medziprostredie. V odbornej literatúre sa problematika okolia do istej miery líši. Do úvahy posudzovania okolia podniku pripadá napríklad členenie, ktoré zobrazuje obrázok 2.2.

Obr. 2.2 Podnikateľské prostredie podniku



Zdroj: Kol. autorov: *Podniková ekonomika*. Ostrava: Akadémie J. A. Komenského

2.2.1 Makropodnikateľské prostredie

Makroprostredie je dôležitou súčasťou veľkých aj malých podnikov, rozdiel je iba v jeho vnímaní. Kým veľké podniky sa zaujímajú o vonkajšie vplyvy na úrovni veľkých regiónov, malé a stredné podniky sa zameriavajú skôr na vonkajšie vplyvy krajiny, v ktorej podnikajú. Makroprostredie je teda tvorené radom vonkajších faktorov. Na každý podnik pôsobí súbor nekontrolovateľných premenných, ktoré formujú trh, zdroje podniku, ale aj konkurenčné prostredie a tiež sú zdrojom zmien a príležitostí, ktoré môžu mať vplyv na úspech alebo zlyhanie podniku ako celku. Spravidla sa tieto premenné v okolí zoskupujú do širokých kategórií, ktoré bývajú pre lepšie zapamätanie často uvádzané ako **STEP**, čiže S – sociálne prostredie, T – technické a technologické prostredie, E – ekonomické prostredie a P – politické a právne prostredie, tzv. legislatívny rámec. Podrobnejšie sa STEP analýze budeme venovať v kapitole „Metodiky pri posudzovaní konkurencieschopnosti podniku“.

2.2.2 Medzipodnikateľské prostredie

Grublová (2001) uvádza základnú selekciu faktorov medziprostredia:

- prírodno-ekologické prvky, ktoré sa prejavujú pri interakcii podniku alebo podnikateľa s prírodným prostredím, napr. hornatost krajiny, lesy, prírodné zvláštnosti a i.,

- technická a dopravná infraštruktúra, v ktorej sa hodnotí stav technickej a dopravnej vybavenosti príslušného priestoru s ohľadom na podnikateľské aktivity a ktorá má významný vplyv na rozhodnutie o umiestnení firmy v danej lokalite,
- všeobecná a ekonomická kultúra, ako napr. vzdelanosť či pracovitosť obyvateľstva vo vymedzenom území s ohľadom na potreby rozvoja podnikania, kultúrnosť,
- ekonomická a podnikateľská infraštruktúra (rozvinutosť služieb bánk, hotelov, pošty atď.),
- pilotné podnikateľské subjekty, ktoré sú schopné sa prepájať a vytvárať siete a ktoré so sebou strhávajú ostatné subjekty alebo nejakým iným spôsobom značne ovplyvňujú podnikateľské prostredie,
- reziduálny faktor, ktorý môžeme chápať ako označenie pre ostatné vplyvy medzicharakteru, ktoré môžu byť v konkrétnych podmienkach špecifikované a vyčlenené, ako napr. sociálna infraštruktúra.

2.2.3 Mikropodnikateľské prostredie

Mikropodnikateľské prostredie môžeme vnímať z dvoch hľadísk. Môžeme posudzovať vnútorné vplyvy mikroprostredia, tzn. tie, ktoré sa týkajú podniku ako subjektu samotného (jeho kultúra, základné znaky, klíma atď.) a vonkajšie vplyvy mikroprostredia, čím sú myslené ďalšie subjekty, s ktorými podnik vstupuje do kontaktu. Podľa Zamazalovej (2009, s. 53) „mikroprostredie je tvorené zložkami:

- podnik (subjekt) sám,
- konkurencia,
- dodávatelia (výrobcovia),
- pomocné distribučné články a sprostredkovatelia (veľkoobchod),
- zákazníci, spotrebitelia.“

Mikroprostredie obklopuje podnik a pozostáva z podnikov, ktoré si navzájom konkurujú a ich výrobky sa môžu vzájomne substituovať. Užitočným nástrojom

na analýzu mikroprostredia je model piatich konkurenčných síl, ktorý vyvinul Michael E. Porter z Harvard School of Business Administration, označovaný aj ako Porterov model piatich síl, resp. Porterov diamant.

2.3 Metodiky pri posudzovaní konkurencieschopnosti podniku

Pre posúdenie konkurencieschopnosti akéhokoľvek podniku je potrebné analyzovať a zhodnotiť situáciu podnikateľského prostredia, ale nemali by sme zabúdať ani na skúmanie podniku samotného. V tejto kapitole vymedzíme niekoľko vhodných metód a nástrojov, ktoré sa používajú na zhodnotenie aktuálneho stavu podniku a jeho okolia. Sú nimi STEP analýza, Porterov model konkurenčných síl, SWOT analýza, hodnotenie vitality podniku podľa H. Pollaka a kritériálne zhodnotenie.

2.3.1 STEP analýza

Na analýzu makroprostredia, ktoré je ovplyvňované sociálnymi, technologickými, ekonomickými a politickými faktormi, sa zvyčajne používa tzv. analýza STEP. V literatúre a v praxi sa často stretávame s pozmenenou formou, napr. PEST, PESTE, SLEPT, PESTLE atď. alebo iným členením a označením, ale v konečnom dôsledku hovoríme stále o tom istom. Patria sem tieto skupiny faktorov (Zamazalová, 2009):

Sociálne faktory

V rámci sociálnych faktorov pôsobiacich na podnik sú skúmané skupiny demografických a kultúrnych vplyvov. Z hľadiska demografického prostredia je skúmané obyvateľstvo ako celok, jeho počet, veková štruktúra, štruktúra z hľadiska pohlavia, zamestnanie, podiel mestského a dedinského obyvateľstva a iné veličiny a ich zmeny (vývoj počtu obyvateľstva, pôrodnosť, úmrtnosť, migrácia atď.). Trh tvoria ľudia a ľudia tvoria dopyt, preto sú demografické faktory považované za rozhodujúce. Kultúra je charakterizovaná ako životné prostredie umelo vytvorené človekom. Sledovanie a pochopenie hodnotových orientácií ľudí je východiskom pre odhadovanie

reakcií spotrebiteľov a prispôsobenie svojej stratégie a taktiky oslovovania budúcich zákazníkov.

Technické a technologické faktory

Technické a technologické prostredie je v súčasnosti jednou z najrýchlejšie sa rozvíjajúcich zložiek makroprostredia a vytvára pre firmy mnoho príležitostí pre ich rozvoj. Tlaky konkurenčného prostredia, zvyšujúce sa požiadavky zo strany zákazníka a vnútorná potreba podniku zdokonaľovať výrobu sú základom pre investície do oblasti výskumu a vývoja. Rozvoj nových komunikačných technológií otvoril brány aj spotrebiteľom, pretože im umožnil rýchlu a jednoduchú informovanosť a dal im možnosť porovnávať konkurenčné ponuky. Posun nastáva aj na strane firiem. Tie prostredníctvom MIS zhromažďujú a spracovávajú veľké množstvo informácií v prospech svojho rozvoja a rastu.

Ekonomické faktory

Ekonomické prostredie je dôležitým faktorom pre vytváranie kúpyschopného dopytu. Jeho súčasťou je celková ekonomická úroveň krajiny, ktorá je vyjadrená ukazovateľmi, ako sú HDP, tempo rastu HDP, miera nezamestnanosti, miera inflácie a i., ale aj ekonomická situácia domácností a faktory, ktoré ovplyvňujú štruktúru ich výdavkov. Z týchto ukazovateľov môžeme spomenúť napr. výšku a tempo rastu miezd, úspory obyvateľstva, dostupnosť úverov v ekonomike, úroveň cenovej hladiny atď. V poslednej dobe dochádza k výraznej príjmovej diferenciacii obyvateľstva. Existujú príjmové skupiny, ktoré si môžu dovoliť luxusný tovar, na druhej strane vzniká slabá príjmová skupina, ktorá je schopná uspokojovať len základné životné potreby.

Politické a právne faktory

Legislatívne podmienky vytvárajú rámec pre podnikateľské aktivity firiem, ktorý je nutné rešpektovať. Správanie sa firiem je ovplyvňované právnymi normami týkajúcimi sa existencie firiem aj trhov, ochranou spotrebiteľov, ale tiež ochranou životného prostredia. Z politického hľadiska k týmto faktorom radíme prístup vládnej

administratívy, štruktúru štátnych výdajov, daňový systém, ale aj mieru korupcie. Je treba uviesť rastúci dôraz, ktorý sa kladie na etické a sociálne prospešné chovanie, pretože pod týmto tlakom sa firmy snažia správať spoločensky zodpovedne, pracujú na budovaní svojho dobrého mena a vytváraní lepších vzťahov s verejnosťou.

Nemalo by sa zabúdať ani na **ekologické prostredie**, s ktorým sa spája čoraz väčší dôraz spoločnosti na zlepšovanie životného prostredia a jeho ochranu. STEP analýza môže byť dobrou metódou na určenie dlhodobých vplyvov alebo na predvídanie ich výskytu v budúcnosti. Táto analýza sa nevypracúva tak často a je žiaduce, ak sa na jej príprave podieľa vyšší počet ľudí.

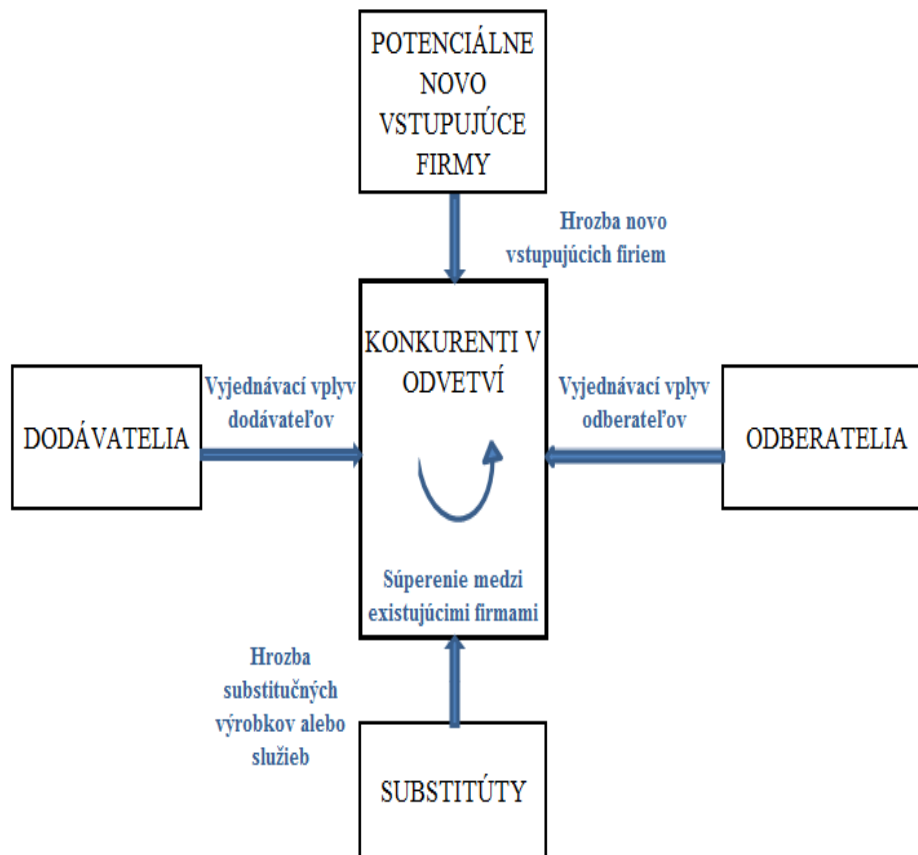
2.3.2 Porterov model piatich konkurenčných síl

Osvedčeným návodom na skúmanie, analyzovanie a hodnotenie konkurenčných síl sa stal model piatich síl, ktorý navrhol M. Porter, preto sa nazýva aj Porterov model. Prvýkrát bol publikovaný v r. 1979 a odvtedy je považovaný za najrozšírenejšiu techniku konkurenčnej analýzy. Porterov model sa skladá z piatich hybných síl – riziko vstupu nových konkurentov, nebezpečenstvo substitučných výrobkov, vyjednávajúci vplyv dodávateľov, vyjednávajúci vplyv odberateľov a súperenie súčasných konkurentov, ktoré sú zdrojom konkurencie v odvetví a spoločne určujú jej intenzitu a ziskovosť. Súhrnné pôsobenie týchto piatich síl môžeme vidieť na obrázku 2.3.

Intenzita súperenia medzi existujúcimi konkurentmi

Spomedzi piatich konkurenčných síl je konkurenčný boj medzi súperiacimi firmami v odvetví považovaný za najmocnejšiu silu, ktorá vedie k získaniu výhodného postavenia. Podniky si vytvárajú konkurenčnú stratégiu v snahe predbehnúť svojich rivalov a vylepšiť svoju pozíciu alebo bojujú o udržanie svojej súčasnej pozície. Konkurenčnými zbraňami sú metódy ako cenová konkurencia, reklamné kampane, uvedenie produktu, inovácie, zlepšený servis pre zákazníka alebo rôzne záruky atď. Spôsoby, akými firmy používajú svoje konkurenčné zbrane, aby sa im podarilo vytlačiť alebo oslabiť konkurenciu, vyúsťujú do konkurenčných pravidiel v odvetví a určujú požiadavky na dosahovanie úspechu.

Obr. 2.3 Hybné sily konkurencie v odvetví



Zdroj: vlastné spracovanie podľa PORTERA, M. E. Konkurenční strategie

Ohrozenie zo strany nových konkurentov

Potenciálni (noví) konkurenti sú firmy, ktoré zatiaľ nepôsobia v príslušnom odvetví, sú však schopné vstúpiť do odvetvia a konkurovať existujúcim firmám. Firmy, ktoré vstupujú do odvetvia so sebou prinášajú nové kapacity, značné zdroje a snažia sa pre seba získať čo najväčší podiel na trhu, čo môže viesť k rastu nákladov alebo stlačeniu cien a následnému zníženiu ziskovosti. Porter (1994, s. 7) uvádza, že „hrozba vstupu nových firiem do odvetvia závisí od existujúcich prekážok vstupu v kombinácii s reakciou súčasných účastníkov, ktorú môže vstupujúca firma očakávať. Ak sú prekážky vysoké alebo ak nový účastník môže očakávať ostrú reakciu od už zavedených konkurentov, je hrozba nových vstupov malá.“ Medzi hlavné zdroje prekážok vstupu do odvetvia patria úspory z rozsahu, tzn. znižovanie jednotkovej ceny produktu

v závislosti od zvyšovania celkového objemu produkcie za určité obdobie. Ďalšou bariérou vstupu je diferenciácia produktu, ktorá núti vstupujúce firmy k vysokým výdavkom na prekonanie lojality zákazníkov k súčasným zavedeným značkám. Za dôležitú prekážku môžeme pokladať kapitálovú náročnosť, pretože každá nová firma musí investovať do reklamy alebo do výskumu a vývoja, avšak ide o risk, ktorý sa nemusí vyplatiť. Prechodové náklady, prístup k distribučným kanálom, vládna politika a nákladové znevýhodnenie nezávislé od rozsahu sú takisto dôležitými prekážkami vstupu nových firiem do odvetvia. Napr. vládna politika môže limitovať, dokonca aj uzatvoriť, vstup do odvetvia pomocou udeľovania licencií alebo obmedzením prístupu k surovinám atď. Nedá sa všeobecne konštatovať, ktoré z bariér sú najdôležitejšie, pretože medzi jednotlivými odvetviami, produktmi či službami sa ich dôležitosť môže výrazne líšiť.

Ohrozenie zo strany substitútov

Substitút je výrobok alebo služba, ktorý môže nahradiť pôvodný výrobok alebo službu, pretože dokáže uspokojiť podobné potreby. Porter (1994, s. 23) tvrdí, že *„substitúty limitujú potenciálne výnosy tým, že určujú cenové stropy. Čím atraktívnejšia je cenová alternatíva ponúknutá substitútmi, tým pevnejší je strop nad ziskovosťou odvetvia. Substitúty nielen obmedzujú zisk v dobách normálnych, ale tiež znižujú prosperitu odvetvia v dobách konjunktúry.“* Je dôležité rozhodnúť sa, či sa firma bude snažiť o úplné vytlačenie substitútu z odvetvia alebo vymyslí stratégiu, v ktorej bude substitút hrať nevyhnutnú a kľúčovú rolu a bude sa s ním do budúcnosti počítať.

Vyjednávaci vplyv odberateľov

Veľkosť vyjednávacej sily odberateľov spočíva v ich schopnosti klásť si pri nákupe výrobkov a služieb podmienky, ktoré budú viesť k nižším cenám a vyššej kvalite. Odberatelia tak stavajú konkurenčné firmy proti sebe aj na úkor ziskovosti odvetvia. Vyjednávaci vplyv odberateľov sa mení v závislosti od času alebo v dôsledku zmien strategických rozhodnutí podniku, tak ako sa menia aj faktory, ktoré ho ovplyvňujú.

Porter (1994) uvádza okolnosti, pomocou ktorých vníma silnú skupinu odberateľov takto:

- ✓ ak je skupina koncentrovaná alebo nakupuje veľké množstvo v relácii k celkovému objemu predaja,
- ✓ ak produkty, ktoré nakupuje v určitom odvetví, predstavujú značnú časť nákladov alebo nákupov odberateľa,
- ✓ ak produkty, ktoré nakupujú v odvetví, sú nediferencované alebo sú štandardné,
- ✓ ak odberateľovi nehrozia veľké prechodové náklady,
- ✓ ak docieľuje nízky zisk,
- ✓ ak odberatelia vytvárajú značnú hrozbu spätnej integrácie a sú v postavení, v ktorom môžu požadovať ústupky,
- ✓ ak produkt odvetvia nie je dôležitý z hľadiska kvality odberateľovej produkcie alebo služby,
- ✓ ak je odberateľ dobre informovaný.

Vyjednávací vplyv dodávateľov

Vyjednávacia sila dodávateľov predstavuje hrozbu zvyšovania cien alebo znižovania kvality nakupovaných výrobkov a služieb. Podmienky, ktoré posilňujú postavenie dodávateľa, sú podobné tým, ktoré robia vplyvným odberateľa. Tieto podmienky uviedol Porter (1994) nasledovne:

- ✓ ponuka je ovládaná nižším počtom spoločností a je koncentrovanejšia než odvetvie, ktorému dodáva,
- ✓ nemusia čeliť iným substitučným produktom v danom odvetví,
- ✓ odvetvie nie je dôležitým zákazníkom dodávateľskej skupiny,
- ✓ dodávateľov produkt je dôležitým vstupom pre odberateľove podnikanie,
- ✓ dodávatelia majú diferencovanú produkciu, pretože vytvorili prechodové náklady,
- ✓ dodávatelia môžu byť výrazným nebezpečenstvom perspektívnej integrácie do odvetvia odberateľov.

2.3.3 Analýza SWOT

SWOT analýza je štandardným analytickým nástrojom na posudzovanie pozície podniku na trhu. Akronym SWOT, z ktorého názvu je jasná aj orientácia tejto metódy, sa skladá zo začiatočných písmen štyroch anglických slov:

Strenghts – prednosti, silné stránky,

Weakness – nedostatky, slabé stránky,

Opportunities – možnosti, šance, príležitosti,

Threats – obavy, hrozby, riziká.

Za silnú stránku sú považované interné faktory, vďaka ktorým má firma silnú pozíciu na trhu. Predstavujú oblasti, v ktorých je firma dobrá, ide o podnikové schopnosti, zdrojové možnosti a jej potenciál. Slabé stránky vystihujú tie faktory, ktorých úroveň je nízka a ktoré bránia efektívnemu vývoju firmy. Príležitosti môžeme vnímať ako možnosti zvýhodňujúce podnik voči ostatným súperom, pretože ich realizáciou stúpajú vyhliadky a rast disponibilných zdrojov, ako aj účinnejšie plnenie cieľov. Opakom príležitostí sú hrozby, ktoré sú určitými prekážkami pre rozvoj a činnosť podniku. Ak by sme ich ignorovali, mohli by zapríčiniť neúspech, ba dokonca až úpadok firmy (Blažková, 2007). Podstatou SWOT analýzy je zhodnotenie súčasného stavu z rôznych hľadísk – z hľadiska silných a slabých stránok (vnútorné faktory), príležitostí a hrozieb (vonkajšie faktory). Pri SWOT analýze jej aktéri metódou brainstormingu skompletizujú a zoradia jednotlivé faktory do kategórií podľa ich dôležitosti. „*SWOT analýza vychádza z predpokladu, že organizácia dosiahne úspech maximalizáciou predností a možností a minimalizáciou nedostatkov a hrozieb.*“ (Turek, 2010, s. 496)

Analýza SWOT je základným nástrojom na rýchle spracovanie prehľadu o strategickej situácii podniku. Pri jej tvorbe sa používajú rôzne matice a diagramy, pretože uľahčujú porovnávanie vonkajších rizík a príležitostí s vnútornými silnými a slabými stránkami, a tým umožňujú systematickejšie rozhodovanie pri tvorbe vhodnej stratégie. Kombinácia kľúčových potenciálnych príležitostí a hrozieb spolu

s predpokladanými silnými a slabými stránkami umožňuje zvažovať štyri rozdielne situácie (vid' Tab. 2.2), ktoré môžu napomôcť pri voľbe strategického variantu.

Tab. 2.2 Diagram analýzy SWOT

<div style="display: inline-block; transform: rotate(-45deg); transform-origin: center;"> Vonkajšie Vnútorné </div>	Silné stránky (Strengths)	Slabé stránky (Weaknesses)
Príležitosti (Opportunities)	SO – Maxi Maxi	WO – Mini Maxi
Hrozby (Threats)	ST – Maxi Mini	WT – Mini Mini

Zdroj: vlastné spracovanie podľa POŠVÁŘA, Z. a ERBESA, J. Management I

Stratégia SO – ofenzívna stratégia – je najatraktívnejšou strategickou alternatívou. Môže ju využiť firma, ktorej pozícia je ideálna s prevažujúcimi silnými stránkami nad slabými. Takáto firma je schopná využívať svoje silné stránky na realizáciu príležitostí, ktoré ponúka externé prostredie. Musí však pri tom sledovať svoje slabé stránky a vyhýbať sa rizikám. V takomto prípade sa odporúča ofenzívna stratégia z pozície sily.

Stratégia WO – stratégia spojenectva – je vhodná pre firmu, v ktorej prevažujú slabosti, nachádza sa však v atraktívnom prostredí. Aby firma využila otvárajúce sa príležitosti, na ktorých zvládnutie nemá dostatok vnútorných schopností, snaží sa postupne posilňovať svoju pozíciu a odstrániť nedostatky. Tu sa odporúča stratégia spojenectva, ktorá umožňuje zväčšiť vnútornú silu a podieľať sa na príležitostiach so spoľahlivým spojencom.

Stratégia ST – defenzívna stratégia – spočíva vo využití silných stránok a obmedzení vplyvu rizík z vonkajšieho prostredia. Je stratégiou silnej firmy, ktorá sa nachádza v nepriaznivom prostredí. Silnú pozíciu by mala firma využiť na blokovanie nebezpečenstva, zastrašenie konkurencie alebo únik do bezpečnejšieho prostredia.

Odporúča sa defenzívna stratégia, prostredníctvom ktorej si firma chráni už vydobytú pozíciu.

Stratégia WT – stratégia úniku alebo likvidácie – je založená na redukovaní slabých stránok a vyhýbaní sa rizikám. Je vhodná pre firmu, ktorá je slabá a navyše sa nachádza v neatraktívnom prostredí. Takáto firma musí uvažovať o odchode z daného podnikania a pokúsiť sa etablovať v priaznivejšom prostredí, kde by jej slabosti neboli také výrazné, alebo v horšom prípade bude musieť uvažovať o redukcii alebo úplnej likvidácii svojich podnikateľských aktivít.

Za prínosy SWOT analýzy môžeme považovať napríklad to, že vedie k skvalitneniu činnosti podniku, poskytuje manažmentu logický rámec na hodnotenie súčasného aj budúceho postavenia podniku, umožňuje rýchlo získať veľké množstvo informácií a ak sa vykonáva periodicky, umožňuje posúdiť dynamiku vývoja kvality, čiže ako sa kvalita mení v čase, ktoré faktory kvality nadobudli väčšiu dôležitosť a ktoré ju, naopak, stratili (Turek, 2010).

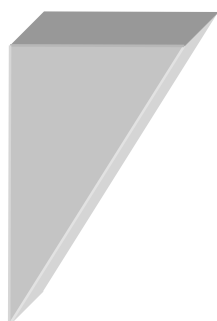
2.3.4 Metóda hodnotenia vitality podniku podľa H. Pollaka

Úspešné metódy hodnotenia úmrtnosti podnikov zakladajú svoje postupy na údajoch z podnikového účtovníctva a využívajú historické údaje, získané na základe vnútropodnikových, čiže endogénnych činností. Na rozdiel od nich je životaschopnosť podnikov podmienená hlavne mimopodnikovými, t.j. exogénnymi faktormi, ktoré v podnikovom účtovníctve nepripadajú do úvahy. Na základe týchto úvah a skúseností zo sanácií nezdravých podnikov navrhol Henry Pollak svoju vlastnú metódu. Metóda je založená na bodovom ohodnotení desiatich, podľa autora významných, parametrov, pričom každému parametru sú pridelené určité cieľové hodnoty:

1. Cash flow dostačujúce na krytie úrokov na investovaný kapitál t.j. finančný výsledok (0 – 8 bodov)
2. Uspokojovanie finančných účastníkov (0 – 11 bodov)
3. Spokojnosť zákazníkov (0 – 11 bodov)
4. Výrobky zodpovedajúce trhu (0 – 12 bodov)

5. Výskum trhu zacielený na rozvoj podniku a na rozvoj podnikania (0 – 13 bodov)
6. Školení a motivovaní zamestnanci (0 – 8 bodov)
7. Kapitálová základňa (0 – 10 bodov)
8. Schopní dodávatelia (0 – 7 bodov)
9. Výhodné stanovisko (0 – 9 bodov)
10. Vzťah k životnému prostrediu (0 – 11 bodov)

Súčet bodov vyjadrený ako percentuálny podiel je potom považovaný za ukazovateľ životaschopnosti (konkurencieschopnosti) podniku. Podľa nasledujúceho rozloženia zistíme, v akej situácii sa podnik nachádza:



81% - 100%životaschopnosť je takmer zaručená,
61% - 80%životaschopnosť je veľmi pravdepodobná,
41% - 60%životaschopnosť bez zásahu nie je zaistená,
21% - 40% podnik je nezdravý,
0% - 20% podnik je v kríze.

2.3.5 Dotazníkový prieskum

Jednou z ciest získavania výskumných informácií je dotazníkový prieskum. „Podstatou dotazníkového prieskumu je kladenie otázok, či už vo forme hovorenej (rozhovor) alebo písomnej (dotazník)“ uvádza Reichel (2009, s. 99). Otázky sú kladené respondentom, ktorých odpovede sú podkladom na získavanie potrebných primárnych údajov. Zvolení respondenti by mali zodpovedať hlavnému cieľu a zámeru výskumu.

Pri výbere vhodného typu dotazníkového prieskumu rozhodujú rôzne faktory. Závisí hlavne od charakteru a rozsahu zisťovaných informácií, časových a finančných limitov, od skupiny respondentov, kvalifikácie výskumníka a i. V praxi sa používa kombinácia jednotlivých typov (Kozel, 2005).

Základné typy dotazníkového prieskumu (Kozel, 2005):

Osobný dotazníkový prieskum je najtradičnejším typom, pričom osobný styk je založený na priamej komunikácii s respondentom, tzv. Face to Face. Hlavnou výhodou je existencia priamej spätnej väzby medzi respondentom a výskumníkom. Tento typ dotazníkového prieskumu má najvyššiu návratnosť odpovedí, je však náročný na časové a finančné náklady, a tiež závislý na ochote alebo schopnosti respondentov spolupracovať.

Písomný dotazníkový prieskum je pomerne rozšírenou formou uskutočňovanou pomocou dotazníka zaslaného poštou, prípadne rozdaného alebo priloženého k nejakému produktu. Táto forma dotazníkového prieskumu je náročnejšia na čas, ale výhodou je, že respondent má čas na rozmyslenie svojich odpovedí a nie je ovplyvňovaný výskumníkom.

Telefonický dotazníkový prieskum je veľmi podobný osobnému, s tým rozdielom, že nedochádza k osobnému kontaktu s respondentom. Výhodou je rýchlosť získania údajov, a to i v prípade plošne rozptýlenej vzorky respondentov, za nižšie náklady. Nevýhodou sú vysoké nároky na sústredenie sa respondentov, riziko nepochopenia otázky, keďže nie je možné používať vizuálne pomôcky ako pri osobnom styku, a obmedzenosť výberu účastníkov (nie všetci majú telefónne číslo v zozname, niektorí môžu mať pokazenú linku). Doba hovoru by nemala presiahnuť 10 minút, inak sa respondent môže začať nudiť.

Elektronický dotazníkový prieskum spočíva v zisťovaní informácií prostredníctvom elektronickej pošty alebo webových stránok. Elektronický dotazník nepotrebuje bezprostredného pýtajúceho sa, tým je daná jeho nestrannosť, navyše je najmenej časovo a finančne náročný. Vhodným spôsobom je kombinácia uvedených typov dotazníkov.

Zásady tvorby otázok podľa Reichela (2009):

- Otázka musí byť všetkým **zrozumiteľná**, nemala by obsahovať cudzie slová a odborné termíny.

- Otázka musí byť **jednoznačná**.
- Otázka musí byť **psychologicky prijateľná**, k čomu obvykle prispieva používanie eufemizmov a taktných formulácií.
- Formulácia otázky **nesmie pôsobiť sugestívne**.
- Významným aspektom pri rozhovore sú sprievodné neverbálne prejavy.
- Je potrebné zvážiť oprávnenosť použitia otázky typu „prečo?“, je nutné rozlíšiť, či máme skúmať spomínané „prečo?“ alebo či je našim cieľom dospieť k určitému súboru predstáv respondentov o motivácii iných, ale čiastočne aj o motivácii vlastnej.

Samotný dotazník je sústavou vopred pripravených a vhodne formulovaných otázok, ktoré sú zoradené a respondent na ne odpovedá písomne. Dotazník je väčšinou členený na tri časti. Úvodná časť obsahuje informácie o celi výskumu a inštitúcii, ktorá výskum vykonáva. Stredná časť je ťažiskom dotazníka. Záverečná časť máva demografický charakter, obsahuje otázky týkajúce sa faktických údajov o respondentovi ako je pohlavie, vek, povolanie atď. V dotazníku je veľmi dôležité použiť vhodnú formu otázok, pretože aj to ovplyvňuje možnosť respondentovej odpovede. Kozel (2005) uvádza rozdelenie otázok podľa variantov možných odpovedí na otvorené, zatvorené a polootvorené a podľa účelu rozoznáva otázky **nástrojové**, uvádzané buď na začiatku alebo na konci dotazníka, **filtračné**, ktoré napomáhajú výskumníkovi zistiť, či respondent rozumie skúmanej problematike, **analytické**, majú hlavne demografickú hodnotu, **kontrolné**, pomocou ktorých sa overuje pravdivosť niektorých odpovedí respondenta, **výsledkové**, týkajúce sa konkrétnej skúmanej problematiky, **meracie**, v ktorých môže respondent zadaný jav merať a **dokresľujúce**, pomocou ktorých sa výskumník smie respondenta opýtať na danú problematiku presnejšie.

Získané odpovede následne analyzujeme a vyhodnocujeme tak, že jednotlivé odpovede otázok sčítame. Odpovede môžu byť interpretované slovne i graficky.

2.3.6 Metóda párového porovnania

Metóda párového porovnávania je jednou z metód stanovenia váh kritérií. Má viacero modifikácií, ktoré sa navzájom líšia technikou a spôsobmi vyhodnocovania

preferencií kritérií. Metóda párového porovnávania slúži na zisťovanie preferenčných vzťahov jednotlivých dvojíc kritérií, pričom pre každé kritérium zisťuje počet jeho preferencií vzhľadom k ostatným kritériám. Toto určovanie preferencií prebieha prostredníctvom matice zobrazenej v tabuľke 2.3.

Tab. 2.3 Tabuľka metódy párového porovnávania

Kritérium	K1	K2	K3	...	Kn	Počet preferencií
K1		1	0	...	1	
K2			0	...	0	
K3					0	
...					:	
Kn-1					1	
Kn						

*Zdroj: vlastné spracovanie podľa FOTR, Jiří a Jiří DĚDINA, Helena HRŮZOVÁ.
Manažerské rozhodování.*

V hornej časti matice sa pri každej dvojici kritérií zisťuje, či je preferované kritérium uvedené v riadku pred kritériom uvedenom v stĺpci. Pri vyhodnocovaní matice sa pre každé kritérium určí počet jeho preferencií f_i . Tento počet je rovný súčtu jeho preferencií v riadku a stĺpci tohto kritéria. Pokiaľ je počet preferencií dvoch alebo viacerých kritérií rovnaký, treba zohľadniť smer preferencie týchto dvojíc kritérií. Potom sa podľa počtu preferencií kritéria určí poradie v súbore kritérií. Na základe počtu preferencií jednotlivých kritérií sa stanoví ich normované váhy podľa vzťahu (Fotr, Švecová, 2010):

$$v_i = \frac{f_i}{n(n-1)/2} \quad ; \text{ kde}$$

v_i normovaná váha i-teho kritéria,

f_i počet preferencií i-teho kritéria,

n počet kritérií,

$n(n-1)/2$ počet uskutočnených porovnaní kritérií.

Pokiaľ je počet preferencií určitého kritéria rovný nule (teda aj jeho váha bude rovná nule, i keď sa nemusí jednať o bezvýznamné kritérium), môžeme zvoliť

nasledovný vzťah, kedy sa určia najskôr nenormované váhy kritérií (Fotr, Dědina, Hrůzová, 2000):

$$k_i = (n+1) - p_i \quad ; \text{ kde:}$$

k_i nenormovaná váha i-teho kritéria,

p_i poradie i-teho kritéria v jeho preferenčnom usporiadaní.

Ak je kritérium uvedené v riadku preferované pred kritériom uvedenom v stĺpci, napíše sa do príslušného políčka hodnota 1. V opačnom prípade sa do políčka uvedie nulová hodnota. Následne sa určí pre každé kritérium počet jeho preferencií f_i , ktorý je rovný súčtu jednotiek v riadku daného kritéria zvýšený o počet núl v stĺpci tohto kritéria. Vzhľadom k počtu preferencií jednotlivých kritérií sa ich normované váhy

stanovia podľa vzťahu $v_i = \frac{f_i}{\sum_{i=1}^n f_i}$, pričom počet uskutočnených porovnaní je daný

výrazom $\sum_{i=1}^n f_i = \frac{n \cdot (n-1)}{2}$ (Fotr, Dědina, Hrůzová, 2000), kde:

v_i normovaná váha i-teho kritéria,

f_i počet preferencií i-teho kritéria,

n počet kritérií.

3 Charakteristika podniku

V úvode tejto kapitoly sa budeme zaoberať základnými pojmami týkajúcimi sa skúmanej problematiky. V ďalšej časti kapitoly predstavíme spoločnosť Alfa reklama, s. r. o., ktorá pôsobí v oblasti reklamy. Zoznámime sa s jej históriu, súčasným vývojom a s produktmi a službami, ktoré ponúka.

3.1 Reklamné agentúry, ich história a význam

Reklamný biznis, ktorého základom sú reklamné agentúry, začína byť na Slovensku uznávaným odvetvím. História vzniku reklamných agentúr siaha až do 15. storočia, kedy bola vynájdená kníhtlač, avšak hlavné obdobie rozvoja reklamných agentúr sa začína až koncom 19. storočia, pričom pretrváva dodnes, ale s tým rozdielom, že agentúry boli časom „nútené“ prejsť od jednoduchej inzertnej politiky k celkovej starostlivosti o zákazníkov.

Bez reklamy sa v súčasnosti nezaobíde žiadna firma, produkt ani služba. Význam reklamných agentúr preto čoraz viac silnie a dostáva sa do popredia. Firmy sú si vedomé, že reklama musí byť na vysokej profesionálnej úrovni a musí zaujať, preto túto činnosť radšej zveria do rúk odborníkov na reklamu, reklamným agentúram.

Mihók (1995) uvádza, že podľa veľkosti a finančného kapitálu rozoznávame tri typy reklamných agentúr:

- **veľké reklamné agentúry**, ktoré poskytujú komplexné služby a medzi ich prednosti patrí finančná stabilita, ale tiež široká škála poskytovaných služieb, majú oproti malým reklamným agentúram mnohé prednosti, napr. lepší prístup k médiám, kvalitnejší prieskum trhu, pevné kontakty so zahraničím, schopnosť prispôbiť sa národným trhom atď.,
- **malé a stredné reklamné agentúry**, ktoré vynikajú špecializáciou na vybrané služby, majú vysokú pravdepodobnosť dosahovať špičkovú úroveň a sú

zamerané na určitý okruh zákazníkov, z čoho plyní ďalšia výhoda – lepšia znalosť zákazníkových podmienok a potrieb,

- **miniaturne agentúry**, tzv. „pocket agency“ alebo aj „one man agency“.

Z hľadiska rozsahu poskytovaných služieb delíme reklamné agentúry na tzv. full-servisové agentúry a agentúry špecializované na určitý druh služieb, komunikačné domy a in-house agentúry. **Full-servisové agentúry**, ktoré patria medzi najstabilnejších a najdominantnejších partnerov v oblasti marketingovej komunikácie, zastrešujú všetky služby v oblasti marketingovej komunikácie a dokážu zabezpečiť celú kampaň od zadefinovania stratégie až po analýzu výsledkov. Sú nezávislé od klientov, médií a subdodávateľov. Úlohou full-servisovej agentúry nie je pasívne vykonávanie vôle klienta, ale pomocou svojich skúsenosti a kvalifikovanosti v riešení problémov marketingovej komunikácie klienta orientovať správnym smerom. **Agentúry špecializované na určitý druh služieb** sú zamerané len na niektoré oblasti marketingu, napr. poradenstvo alebo polygrafické služby. Existujú taktiež agentúry, ktoré vykonávajú len určité druhy reklamy, môže ísť napr. o billboardovú reklamu alebo 3D reklamu. Zadávatel' preto musí dobre zvážiť, na aký typ reklamnej agentúry sa obráti. **Komunikačné domy** sú zakladané materskou spoločnosťou. Výsledkom je poskytovanie komplexnej služby v oblasti integrovanej marketingovej komunikácie (media relations, politický marketing). **In-house agentúry** vznikajú ako súčasť podniku, teda poznajú podnik a jeho procesy od jeho vzniku. Ich úlohou je starať sa o značku podniku, pričom môžu poskytovať služby aj iným podnikom.

3.2 Reklama a jej ciele

„Reklama je platená forma nepersonálnej prezentácie a podpory myšlienok, výrobkov a služieb, ktorú platí identifikovateľný sponzor.“ (Kotler, Armstrong, 1992, s. 328)

Reklama je jedným z nástrojov komunikačného mixu. Jej hlavnými úlohami je informovať, presvedčiť a predat'. Kvalitná reklama môže viesť k zvýšenému dopytu, tvorbe silnej značky, k vytvoreniu pozitívneho imidžu podniku alebo jeho produktu, čo

vedie k vybudovaniu preferencií a vernosti. Ďalej môže vyvolať nový alebo opakovaný nákup, pomocou reklamy sa firma identifikuje a odlišuje od podobných konkurentov, posilňuje finančnú pozíciu podniku, zvyšuje možnosti distribúcie atď. Aby boli tieto ciele splnené, reklama musí zákazníka informovať, presvedčiť alebo mu pripomenúť prínos, ktorý pre neho nákup výrobku alebo služby predstavuje. Umenie reklamy spočíva v tom, že dokáže spotrebiteľa presvedčiť kúpiť produkt, ktorý vôbec nepotrebuje alebo ktorý ani trochu nezodpovedá jeho predstavám.

3.3 Predstavenie podniku

Skúmaným podnikom pre túto diplomovú prácu je malý podnik, ktorý pôsobí v oblasti reklamy a reklamných predmetov. Reklamná agentúra Alfa reklama, s. r. o.¹, IČO: 36479721, sídli v Považskej Bystrici, na ulici Sládkovičova 602/67. Prevádzka firmy sa nachádza na ulici Mládežníckej č. 2104 v Považskej Bystrici. Bližšie informácie o podniku uvádzame v ďalšom texte.

Predmet podnikania: **Reklama, výroba:** - veľkoplošná, svetelná, billboardy,
- prenájom billboardových plôch,
- vyrezávanie plotrom,
- americká retuš – nástrek na reklamné plochy,
- sieťotlač.

Vydavateľstvo: - odborné publikácie.

Majiteľ: Ing. Stanislava Lukáčová

Zápis do obchodného registra dňa: 10.05.2002

Obr. 3.1 Logo firmy



Zdroj: <http://www.alfareklama.sk>

¹ <http://www.justitiasro.sk>

3.4 História a vývoj

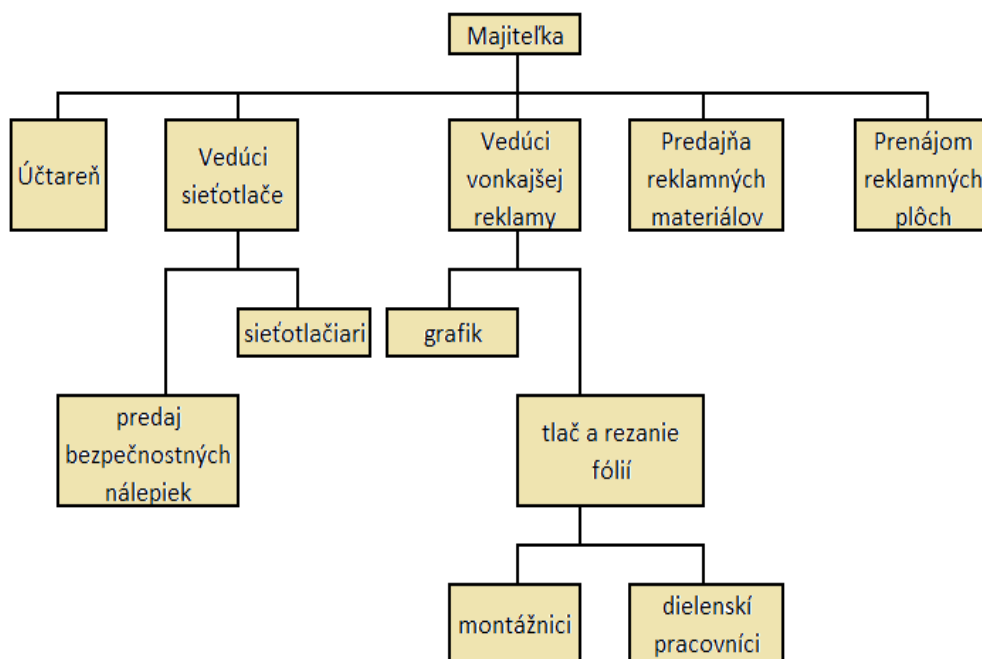
Reklamná agentúra Alfa reklama, s. r. o. so sídlom v Považskej Bystrici pôsobí na trhu už od roku 1992. Od tohto roku, teraz už majiteľka firmy Ing. Stanislava Lukáčová, začala podnikat' v reklamnej činnosti ako SZČO. V roku 1993 zamestnávala jedného zamestnanca, o päť rokov neskôr to bol už tím ôsmich kreatívnych ľudí. Spoločnosť s ručením obmedzeným Alfa reklama, so sídlom v Považskej Bystrici vznikla dňa 10.05.2002. V tom čase už mala firma 18 zamestnancov a vlastné priestory na podnikanie. V roku 2007 firma získala do svojho vlastníctva väčší objekt s priestormi na prenájom, kde doteraz vykonáva svoju podnikateľskú činnosť. V súčasnosti sa na chode firmy podieľa 20-členný tím šikovných, zväčša mladých ľudí.

Začiatky firmy boli skromné. Ako sklad firme poslúžili pivničné priestory v rodinnom dome. Spočiatku sa firma zameriavala len na výrobu reklamných predmetov – hrnčiekov, textilu, kľúčeniek, dáždníkov, hodín, tašiek, kancelárskych potrieb atď., vyrábaných technológiami nazývanými sieťotlač a ofsetová tlač. Uvedeným sortimentom firma zásobovala všetky veľkostné skupiny v regióne, od jednotlivcov až po silné a známe firmy. Keď v roku 2002 firma kúpila vlastné priestory a nové zariadenia, rozšírila aj ponuku svojich služieb o ďalšie technológie – gravírovanie, vyšívanie a tampoprint. V roku 2007 došlo k niekoľkým podstatným zmenám, ktoré firmu posunuli vpred – kúpa nového väčšieho objektu s vlastnými priestormi na prenájom, do ktorého sa presťahovali kancelárie aj sklad s výrobou a zriadenie pobočky v Ilave. Firma sa začala zaoberať výrobou reklamy, čím je v súčasnosti myslená svetelná reklama, polep áut, plastická reklama, výstavné stánky a i. a jej možnosti prekročili hranice regiónu. V súčasnosti firma ponúka aj reklamné plochy na prenájom v rôznych mestách Slovenska, ako aj bezpečnostné značenia a chystá sa na trhu preraziť so smerovými (navigačnými) tabuľami.

Vzhľadom na skutočnosť, že spoločnosť poskytujúcich reklamné služby je v dnešnej dobe naozaj veľa, prvoradým cieľom firmy je absolútna spokojnosť zákazníkov. O spokojnosť sa stará mladý a dynamický kolektív, ktorý sa snaží vyhovieť požiadavkám každého zákazníka, aj toho najnáročnejšieho, svojím zodpovedným prístupom, flexibilitou a pohotovou reakciou. Hlavnou prioritou je udržať si dobré

a silné meno firmy, do ktorej sa spokojní zákazníci budú radi vracat'. Zámerom firmy je tiež zvyšovanie kvality práce, rozširovanie a inovovanie výrobnjej sféry, ktorá je spojená so znižovaním nezamestnanosti v regióne.

Obr. 3.2 Organizačná štruktúra reklamnej agentúry Alfa reklama, s. r. o.



Zdroj: vlastné spracovanie podľa interných materiálov podniku

3.5 Ponúkané produkty a služby

3.5.1 Reklamné predmety

Reklamná agentúra ponúka výber širokého sortimentu reklamných predmetov a textilu. K dispozícii sú on-line katalógy na webovej stránke firmy, ale aj katalógy v papierovej forme, z ktorých si zákazník môže vybrať tovar, na ktorý bude chcieť dať umiestniť reklamu. Reklamné predmety sú vyrábané rôznymi technológiami:

Ofsetová tlač – tento spôsob tlače sa používa na rozmanité typy publikácií, od jednoduchých letákov po najnáročnejšie publikácie, napr. kalendáre, hlavičkové

papiere, letáky, plagáty, vizitky, obálky, katalógy, prospekty a i. Podľa nárokov zákazníka sa produkt môže lakovať alebo laminovať, prípadne ďalej upravovať, napr. šitou väzbou, zlatorazbou, lepením atď.

Sieťotlač – používa sa hlavne pri tlačení na textil, sklo a keramiku, darčkové predmety z rôznych materiálov (kov, plast, papier, tlač na samolepiace materiály, plastové dosky, PVC obaly, igelitové tašky, obaly diárov). Tlač na papier sa využíva menej a v zásade platí, že oproti ofsetu je sieťotlač výhodnejšia pri náklade do 400 ks. Výhodou sieťotlače je veľký nános tlačovej farby, neobmedzené možnosti voľby potlačeného materiálu a efektívnosť aj pri nízkych tlačových sériách.

Gravírovanie – ako spôsob označovania reklamných predmetov je na rozdiel od potláčania veľmi trvácny a zároveň efektný spôsob. Vhodnými materiálmi na gravírovanie sú drevo, plasty, papier, kov, koža, sklo, keramika, mramor, korok.

Výšivanie – výšivku je možné realizovať na diely, ale i hotové výrobky, tričká, mikiny, pracovné oblečenie, menovky, košieľky na krst, dresy, klubové znaky aj erby. Reklamný textil je príležitosťou obliecť svojich zamestnancov, zákazníkov či priateľov do rôznych kusov odevu s logom, ktoré dopĺňa imidž firmy, a zároveň ju propaguje.

Tampoprint – využíva sa pri potlačí reklamných predmetov z rôznych materiálov do obmedzenej veľkosti. Technológia tlače tampónom je rýchla a veľmi vhodná, ak je potrebné potlačiť menší počet predmetov.

3.5.2 Výroba a realizácia reklamy

Veľkoformátová tlač – Alfa reklama, s. r. o. sa orientuje aj na veľkoplošnú reklamu, informačné a orientačné tabule či reklamné plochy neštandardných formátov.

Plastická reklama – plastickou reklamou sa myslí trojrozmerná, tzv. 3D reklama, ktorá ponúka moderné zviditeľnenie. Priestorové nápisy a logá majú najčastejšie využitie v interiéroch alebo exteriéroch na fasádach budov.

Polep áut – „pohyblivá reklama“ alebo aj „vizitka na štyroch kolesách“ je jedným z najlepších riešení, ako sa zviditeľniť. Firma ponúka originálny polep áut so zárukou kvalitných materiálov.

Svetelná reklama – svetelné reklamy upútajú zákazníka hneď na prvý pohľad. V ponuke firmy sú svetelné boxy alebo svetelné písmená.

Navigačný systém/Výstavné stánky – firma zabezpečuje navigačné systémy a výstavné stánky, a to od ich grafických návrhov až po konečnú výrobu.

Zaklapávacie rámy/Podlahové nálepky – zaklapávacie rámy sú rámy, do ktorých sa zaklapne plagát, oznámenie alebo obraz. Klaprámové systémy sú ponúkané v štandardných veľkostiach, s oblými či ostrými rohmi. Podlahové nálepky slúžia na zlepšenie orientácie po halách a firemných priestoroch a sú aj vhodným prostriedkom na reklamu. Firma ponúka nálepky so špeciálnou odolnou lamináciou.

Stenové nálepky – nálepky sa používajú na dekoráciu stien, nábytku, skiel, zrkadiel. Výber a nákup stenových nálepiek je možný aj prostredníctvom on-line katalógu.

3.5.3 Reklamné plochy

Firma poskytuje prenájom reklamných plôch v šiestich mestách – v Považskej Bystrici, Púchove, Trenčíne, Ilave, Dubnici nad Váhom a Myjave. Na webových stránkach firmy sa nachádzajú presné a podrobné opisy voľných miest na reklamu spolu s fotografiami.

3.5.4 Bezpečnostné značenia

Reklamná agentúra zastrešuje výrobu bezpečnostných značení už od roku 1996. Vzhľadom na stúpajúci dopyt bol vytvorený sklad bezpečnostných značiek, v ktorom sa momentálne nachádza viac než 500 000 kusov značiek. Pri výrobe značiek sa používajú farby s vysokou svetlostálosťou a odolnosťou voči poveternostným podmienkam. Životnosť bezpečnostného značenia je minimálne 5 rokov. Všetky

vyrábané značky zodpovedajú Nariadeniu Vlády SR č. 444/2001, normám STN 018012-1, STN 018012-2, STN EN 6310-1 a normám používaných v štátoch Európskej únie svojím grafickým prevedením, rozmerovými radmi aj farebnosťou. Značky sú vyrábané ako samolepky a plastové tabuľky s hrúbkou 0,5 mm. Firma vyrába symboly jednotlivých skupín značiek, kombinované značky vo vodorovnom aj zvislom prevedení, elektroinštalačné samolepky, káblové a revízne štítky a iné technické samolepky, ktoré si zákazník môže vybrať aj z on-line katalógu.

4 Aplikačno-overovacia časť

V tejto kapitole budeme hodnotiť podnik z hľadiska konkurencieschopnosti pomocou vybraných metód. Najskôr sa budeme zaoberať makroprostredím reklamnej agentúry Alfa, s. r. o. a pomocou STEP analýzy sa pokúsime opísať jeho súčasný stav. Potom sa budeme venovať mikroprostrediu, ktoré posúdime pomocou analýzy konkurenčných síl a SWOT analýzy. Ďalej sa budeme venovať zhodnoteniu životaschopnosti podniku a napokon budeme pomocou dotazníkového prieskumu vyhodnocovať získané údaje. Poslednou časťou tejto kapitoly bude kritériálne vyhodnotenie, pomocou ktorého sa pokúsime zistiť, v akej pozícii sa v porovnaní s konkurenciou nachádza skúmaný podnik.

4.1 Aplikácia analýzy makroprostredia – STEP analýza

Prostredníctvom STEP analýzy sme preskúmali sociálne, kultúrne, technologické a technické, ekonomické, politické a ekologické faktory ovplyvňujúce podnikateľskú činnosť skúmaného podniku v jeho regióne.

Sociálne a kultúrne prostredie

Mesto Považská Bystrica s počtom obyvateľov² cca 42 000 patrí medzi menšie mestá Slovenska. Považská Bystrica bola a stále je priemyselným mestom, pôsobí tu 1474 firiem². Popri veľkom počte firiem je v regióne aj pomerne dosť vysoká hustota zaľudnenia a veková štruktúra obyvateľstva svedčí o tom, že väčšina obyvateľov je v produktívnom veku, čo je jeden z faktorov, ktorý predvída možné prosperovanie spoločnosti. Blízkosť hraníc s Českou republikou a Poľskom poskytuje veľkú šancu na prenikanie spoločnosti na zahraničné trhy.

² http://www.nadsme.sk/files/Mesto_pre_biznis2012_Sprava-cast_B.pdf

Technologické a technické prostredie

Technologické a technické faktory sú dominujúcou zložkou makroprostredia. Firma nesmie stratiť kontakt s pokrokom. V odvetví, kde spoločnosť pôsobí, musíme počítať so zmenami v technologickom vývoji. Najvyšší dôraz sa kladie predovšetkým na modernizáciu, inováciu, neustály technologický pokrok, vývoj nových výrobných zariadení a zdokonaľovanie výrobných postupov. Vzhľadom na to, že ide o malú firmu, investície do výskumu a vývoja nie sú vysoké. Väčšina strojov, ktoré firma používa, sú staré max. 10 rokov, ale má aj zariadenie, ktoré je zastarané a spomaľuje výrobu svojou poruchovosťou. Čo sa týka vybavenosti kancelárií, firma používa najnovšiu verziu grafického programu CorelDRAW a Photoshop CS6, ako aj účtovnícky program Kros, čo umožňuje rýchle a kvalitné spracovanie prichádzajúcich zákaziek.

Ekonomické prostredie

Medzi ekonomické faktory patria hlavne tie, ktoré ovplyvňujú kúpnu silu spotrebiteľov a štruktúru ich výdavkov. V skutočnosti nás zaujímajú zmeny v úrovni príjmov a zmeny v štruktúre výdavkov. Príjmy sú na Slovensku čoraz viac diferencované, z čoho vyplýva rozdelenie obyvateľov do skupín, ktoré majú rôznu štruktúru výdavkov. Ekonomické prostredie firmu ovplyvňuje predovšetkým prostredníctvom daňového zaťaženia a odvodov, čo konkrétne pôsobí na ceny vyrábaných a ponúkaných produktov. Netreba zabúdať ani na zvyšovanie cien energií a telekomunikačných poplatkov, ktoré sa tiež podpisujú pod zmenu ceny finálneho výrobku. Ďalej ekonomické faktory vplývajú na firmu priemernou výškou miezd v našom regióne a v súčasnosti aj pomerne vysokou nezamestnanosťou, ktorá je zaznamenaná nielen v regióne, ale takmer na celom území Slovenska. Pôsobiaca konkurencia, ale aj novo vznikajúce firmy v odvetví majú tiež značný vplyv na ekonomické prostredie firmy. Firma na trhu pôsobí ako spoločnosť s ručením obmedzeným a svojím počtom zamestnancov spadá do kategórie malých firiem, ktoré využívajú podporné programy od štátu na podporu podnikania MSP.

Politické a právne prostredie

Politicko-regulačné faktory majú veľký význam. Politické prostredie predstavuje v prvom rade Zákon č. 513/1991 Zb. Obchodný zákonník v znení neskorších predpisov. Okrem tohto zákona ho tvorí celá platná legislatíva SR, napríklad Zákon o daniach (Zákon o DzP právnických osôb, Zákon o DPH), Zákon o odvodových povinnostiach, Zákon o účtovníctve, zákony na ochranu podnikania, zákony na ochranu spotrebiteľa aj na ochranu záujmov spoločnosti atď. Prostredníctvom zákonov, nariadení, vyhlášok a smerníc, ktoré musia firmy dodržiavať, štát reguluje podmienky pre podnikanie firmám, ktoré by ich mali rešpektovať a hlavne dodržiavať, inak by mohli byť sankcionované. Na jednej strane sú to zákony vytvárané a ukladané štátnou mocou, na druhej strane ide o vplyvné skupiny, ktoré sa snažia paralyzovaním zákonných noriem o obmedzenie alebo podstatné zníženie nepriaznivých dôsledkov.

Ekologické prostredie

Spoločnosť aktívne prispieva k ochrane životného prostredia, čo znamená, že zodpovedne zaobchádza so zdrojmi a zabráňuje znečisťovaniu životného prostredia. Dodržiavaním všetkých zákonom stanovených požiadaviek dbá nielen na ochranu životného prostredia, ale aj na ochranu zdravia pracovníkov. Spoločnosť Alfa reklama, s. r. o. sa jedenkrát do roka zbavuje plechového odpadu prostredníctvom autorizovanej spoločnosti LECOL spol. s. r. o. so sídlom v Rajci, ktorá je poskytovateľom komplexných ekologických služieb. Vývoz plastov, zlisovaných škatúl a ostatného odpadu zabezpečuje cez Mestský úrad Považská Bystrica približne jedenkrát do týždňa, ak je to potrebné, tak aj častejšie.

4.2 Aplikácia analýzy odvetvového prostredia – Porterove konkurenčné sily

Pri vstupe na trh sa musí každá firma zaoberať otázkou, či je odvetvie, do ktorého hodlá vstúpiť, dostatočne atraktívne pre ňu, ale aj pre jej súčasnú a tiež potenciálne novú konkurenciu. Odvetvie tvorí akúsi základňu, z ktorej môžeme získať predstavu o budúcich možnostiach firmy, ktoré informujú o návratnosti vložených investícií. Hovoríme o atraktivnosti odvetvia. Pre vytvorenie silnej konkurenčnej

výhody je dôležité, aby boli konkurenčné sily, ktoré pôsobia v odvetví na podnik systematicky zanalyzované. Úlohou analýzy je nájsť najvhodnejší spôsob obrany pred konkurenciou, súčasnou aj budúcou. Pôsobenie piatich konkurenčných síl reklamnej agentúry Alfa reklama, s. r. o. si rozoberieme v ďalšom texte. Uvedené informácie sme získali pri osobnej konzultácii s majiteľkou firmy a z interných materiálov firmy.

Súperenie súčasných konkurentov

Reklamných agentúr existuje na slovenskom trhu naozaj mnoho. Nie každá reklamná agentúra sa zaoberá rovnakou podnikateľskou činnosťou. Existujú reklamné agentúry poskytujúce poradenstvo a výrobu reklamných predmetov alebo výrobu reklamy (3D reklama, svetelná reklama atď.), potom sú reklamné agentúry, ktoré sprostredkujú hlavne veľkoplošnú reklamu, ako sú billboardy, bigboardy, megaboardy spolu s ich realizáciou alebo sú reklamné agentúry, ktoré sa venujú všetkým spomenutým činnostiam. Na Slovensku pôsobí približne 750 reklamných agentúr. V Považskej Bystrici si konkuruje zhruba 10 reklamných agentúr, z ktorých medzi najsilnejšie patrí Alfa reklama, s. r. o. Za konkurentov v regióne firma považuje reklamnú agentúru VRBATA, s. r. o., ktorá pôsobí na trhu od roku 1999 a vyniká v sieťotlači a tampoprinte, ale konkuruje aj vo výrobe billboardov. Ďalším konkurentom v regióne je podnikateľ Štefan Angyal, ktorý pôsobí na trhu už od roku 1992 a predmetom jeho činnosti sú reklamné služby a papiernictvo. Potom sú to napríklad Crystal Group, s. r. o., EMINENT spol. s r.o. alebo Juraj Jágrik – GECON. Za najsilnejších konkurentov mimo regiónu firma považuje reklamnú agentúru ROS, s. r. o. so sídlom v Košiciach, GRYF media, s. r. o. so sídlom v Žiline, TRENTO, s. r. o. so sídlom v Trenčíne a Akzent Media, spol. s r. o. so sídlom v Bratislave.

Novo vstupujúce firmy do odvetvia

Vstupu nových firiem do odvetvia môžu zabrániť existujúce prekážky alebo reakcia firiem, ktoré už v odvetví pôsobia dlhšie. Ak sú prekážky vstupu vysoké alebo reakcia existujúcich firiem v odvetví ostrá, hrozba vstupu nových konkurentov nebude veľká. Nových konkurentov na trhu s reklamou stále pribúda. Je to zrejme spôsobené

tým, že v posledných rokoch sa na reklamu začal klásť silný dôraz a považuje sa za silnú páku zviditeľnenia sa medzi obrovským počtom firiem, ktoré na trhu pôsobia. Každým dňom sa trh s reklamnými predmetmi, reklamnými plochami a celkovo s reklamou rozrástá o ďalšie zakladajúce firmy alebo podnikateľov. Prekážkami, ktoré môžu brániť vstupu do odvetvia, môžu byť finančné prostriedky potrebné na kúpu strojov a zariadení a priestorov na podnikanie. Ďalšou prekážkou môže byť presýtenosť trhu. Existujúca firma so známou značkou a dobrým menom urobí všetko, čo bude v jej silách (napr. zníži ceny, ponúkne výhodné akcie, množstvové zľavy), aby si udržala svojich verných a stálych zákazníkov a aby si k sebe pritiahla nových.

Nebezpečenstvo substitučných výrobkov

Nebezpečenstva zo strany substitútov sa firma môže obávať vtedy, keď je ponuka poskytnutá od iných firiem vnímaná zákazníkmi rovnako ako tá jej a keď substitučné výrobky poskytujú takú istú hodnotu za nižšiu cenu. Problém nastáva, ak si firma vo svojom odvetví substitučný výrobok nevšimne, neinovuje svoje výrobky, čoho dôsledkom je ich následná stagnácia a nástup substitučného výrobku do popredia. Substitúty sa dokážu rýchlo presadiť a prebrať časť odvetvia. Firme potom nezostáva nič iné, ako prejsť k novým výrobkom, čo je veľmi nákladné. Substitúty na trhu s reklamou nie je možné priamo definovať. Sortiment výrobkov a služieb na trhu s reklamou je široký a líši sa napr. technológiami, ktorými bol vyrobený alebo kvalitou a i. Rôzne reklamné predmety, ako hrnčeky, kľúčenky, dáždníky či textil, majú svoje využitie aj bez toho, aby museli byť polepené logom firmy alebo inou reklamou. V oblasti reklamy zatiaľ nehrozí nebezpečenstvo substitútov, pretože každá reklama musí byť niečím originálna, aby zaujala a aby sa odlišila od ostatných.

Vyjednávajúci vplyv odberateľov

Odberatelia tvoria dopyt v danom odvetví a snažia sa o znižovanie cien ponúkaných produktov, pričom očakávajú zvýšenú kvalitu výrobkov, prípadne lepšie služby, čím vyvíjajú tlak na celé odvetvie, a to môže viesť k zníženiu jeho ziskovosti. Zákazníkmi, teda odberateľmi, reklamnej agentúry Alfa reklama, s. r. o. sú fyzické aj právnické osoby. Firma si uvedomuje dôležitosť stálych a kľúčových zákazníkov

a snaží sa pre nich vytvárať také podmienky, vďaka ktorým bude spolupráca naďalej pokračovať. Títo zákazníci sú zaradení do výhodnejších cenových skupín a pri väčších množstvových odberoch je zákazníkovi ponúknutá dlhšia doba splatnosti vystavenej faktúry. Firma svojim zákazníkom posiela informačné maily s aktuálnymi akciami, ponuky so zľavami alebo sa so zákazníkom stretne osobne. Keďže sa reklamná agentúra nachádza v dobrej lokalite – pri areáli bývalých strojární, ktoré sú v súčasnosti objektom takmer všetkých firiem, ktoré v meste pôsobia, o zákazníkov nemá núdzu. Medzi najväčších odberateľov patrí PSL, a. s., ktorá sa zaoberá výrobou ložísk, RAVEN, a. s., ktorý v súčasnosti patrí k najvýznamnejším distribútorom hutníckeho a stavebného materiálu na Slovensku, HANIL E-HWA AUTOMOTIVE SLOVAKIA, s. r. o., ktorý je slovenskou pobočkou spoločnosti Hanil E - Hwa Co. Ltd., Kórea a na Slovensku pôsobí ako jeden z hlavných dodávateľov pre Kia Motors Slovakia i Hyundai Czech a vyrába všetky interiérové plasty a textílie pre automobilový priemysel. Ďalším veľkým odberateľom pôsobiacim v regióne je spoločnosť DONGIL RUBBER BELT SLOVAKIA s.r.o., ktorá je dodávateľom tesnení pre spoločnosť Kia Motors Slovakia s.r.o. Alfa reklama, s.r.o. zabezpečuje reklamu aj pre známe firmy mimo regiónu, napr. pre MERCEDES–BENZ Slovakia, s. r. o. so sídlom v Bratislave, TEXO PARTNER, a. s., so sídlom v Bratislave, LEONI AUTOKÁBEL Slovakia spol. s r.o. so sídlom v Ilave, CONFIDENCE MEDIA, s. r. o. so sídlom v Prahe. Zákazníkmi nie sú len veľké firmy, ale aj jednotlivci, ktorí chcú spraviť svojim blízkym radosť, napr. originálnym tričkom.

Vyjednávajúci vplyv dodávateľov

Dodávateľmi sú myslené obchodné firmy, ale aj jednotlivci, ktorí sprostredkujú potrebné zdroje potrebné na plynulý chod firmy a jej konkurencie. Bez nich by niektoré firmy neboli schopné vyrábať svoje výrobky a poskytovať ponúkané služby. Dodávatelia teda môžu významne ovplyvňovať činnosť firmy. Firmu, ktorá nesleduje zmeny a cenový vývoj v dodávateľskom prostredí a nezaujíma sa o dostupnosť dodávok, môžu postihnúť obchodné straty, strata dobrého mena medzi odberateľmi, prípadne neplnenie obchodných kontraktov. Z týchto dôvodov mnohé firmy uprednostňujú nákup jednotlivých položiek u rôznych dodávateľov, a tým sa snažia vyhnúť nebezpečnej závislosti na jednom dodávateľovi. Firma má vybudované

dobré partnerské vzťahy s kľúčovými dodávateľmi, pretože si uvedomuje, že dodávky môžu výrazne ovplyvniť kvalitu produkcie a poskytovania služieb alebo jej náklady. Dobré partnerské vzťahy sú konkurenčnou výhodou firmy. Alfa reklama, s. r. o. sústreďuje svoju podnikateľskú činnosť v niekoľkých oblastiach. Každá oblasť vyžaduje spoluprácu s iným dodávateľom, či už ide o dodávateľa tuzemského alebo zahraničného. Firma spolupracuje so slovenskými, českými, ale aj poľskými dodávateľmi. Medzi najhlavnejších patrí HSW Signall, s. r. o. so sídlom v Košiciach, zaoberajúca sa predajom zariadení a materiálov na výrobu veľkoformátovej reklamy, SPANDEX, s. r. o., so sídlom v Bratislave, ktorá sa zaoberá nákupom a predajom fólií, tapiet, plastových, drevených a kovových materiálov a iného spotrebného materiálu pre oblasť reklamy, OSPAP, a. s., so sídlom v Prahe, ktorá je veľkoobchodným predajcom kancelárskeho a papierenského tovaru a poľská firma ADYLO, ktorá je dodávateľom farieb.

4.3 Aplikácia analýzy interného prostredia - SWOT analýza

Pri zostavovaní SWOT analýzy sme použili informácie z interných materiálov podniku, ktoré sme získali na osobnej konzultácii. SWOT analýza je vypracovaná v tabuľke (vid' Tab. 4.1) spolu s grafickým riešením (vid' Obr. 4.2). Do tabuľky sme zapísali silné a slabé stránky, príležitosti a hrozby. Následne sme pridelili každej slabej aj silnej stránke, príležitosti aj hrozbe váhu a body. Váhy sme pridelovali jednotlivým sekciám subjektívne, a to tak, aby ich súčet bol vždy 1 (t.j. v percentách 100%). Škálu bodovania sme si zvolili v rozmedzí 1 – 5 bodov, kde body 1 a 2 znamenajú nízku dôležitosť, body 3 a 4 strednú dôležitosť a bod 5 vysokú dôležitosť. Jednotlivé body sme vynásobili s príslušnou pridelenou váhou a ich súčet sme vo výslednej tabuľke označili žltou farbou (vid' Tab. 4.1).

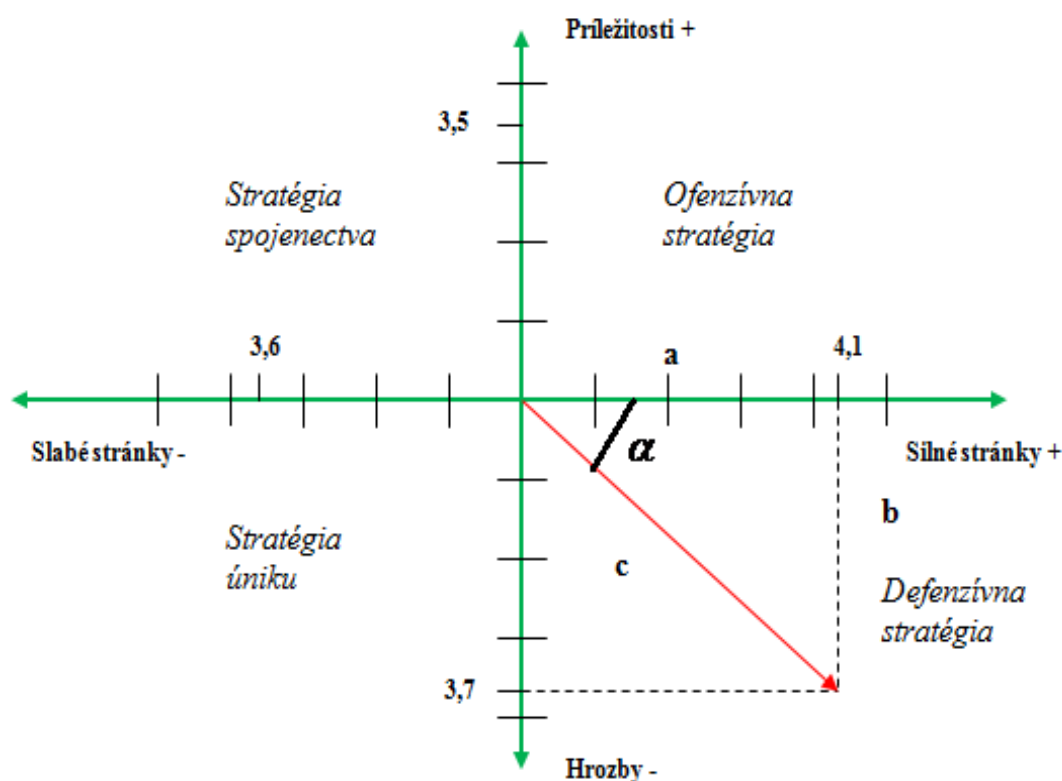
Tab. 4.1 SWOT analýza reklamnej agentúry

S - Silné stránky	váha	body	Σ	W - Slabé stránky	váha	body	Σ
rýchle dodacie termíny, pohotovosť reakcie na dopyty, zľavy, množstevné rabaty, akcie	0,2	5	1	niektoré stroje a zariadenia sú zastaralé	0,2	4	0,8
dobrá lokalita firmy	0,2	3	0,6	výroba technicky obmedzená výrobnými podmienkami	0,1	3	0,3
široký sortiment produktov a služieb	0,1	3	0,3	nedokončená webová stránka	0,1	2	0,2
kvalitné technologické princípy	0,2	5	1	obmedzené finančné zdroje	0,2	4	0,8
podpora vlastnej reklamy	0,1	3	0,3	dochádza k poruchám vo výrobe	0,1	3	0,3
vlastné priestory na prenájom	0,1	4	0,4	nedostatočné benefity pre zamestnancov	0,1	4	0,4
mladý a dynamický kolektív, nízka fluktuácia	0,1	5	0,5	chýba podpora pre rozvoj a vzdelávanie zamestnancov	0,2	4	0,8
Súčet	1		4,1	Súčet	1		3,6
O - Príležitosti	váha	body	Σ	T - Hrozby	váha	body	Σ
inovácie a modernizácia	0,1	4	0,4	súčasná a budúca konkurencia	0,3	5	1,5
možnosť podnikat' v zahraničí	0,1	3	0,3	legislatívne obmedzenia, zásahy štátu	0,1	4	0,4
podpora malých a stredných podnikateľov od štátu	0,3	5	1,5	súčasná ekonomická situácia	0,1	4	0,4
nové spotrebiteľské skupiny s novými potrebami	0,1	3	0,3	nepriaznivé demografické zmeny	0,1	2	0,2
rozšírenie firmy, zriadenie ďalších pobočiek	0,2	2	0,4	klientelizmus a korupcia	0,1	3	0,3
cudzie zdroje na zvyšovanie objemu výroby	0,1	2	0,2	pokles počtu kľúčových zákazníkov	0,1	1	0,1
spolupráca so silnými a stabilnými firmami	0,1	4	0,4	rastúci predaj substitučných výrobkov a služieb	0,2	4	0,8
Súčet	1		3,5	Súčet	1		3,7

Zdroj: vlastné spracovanie podľa interných materiálov podniku

Výsledky SWOT analýzy sme podložili aj grafom (vid' Obr. 4.1). Obrázok naznačuje, akým smerom by sa mala firma uberať. Po porovnaní a zhodnotení externých a interných faktorov by mala firma zvoliť defenzívnu stratégiu, prostredníctvom ktorej si uchráni svoju vydanú pozíciu.

Obr. 4.1 Grafické znázornenie SWOT analýzy reklamnej agentúry Alfa reklama, s. r. o.



Zdroj: vlastné spracovanie podľa interných materiálov podniku

Výsledný vektor, označený červenou šípkou (viď Graf 4.1), vznikne ako rozdiel medzi silnými a slabými stránkami (a), príležitosťami a hrozbami (b). Keď nanesieme tieto hodnoty na číselné osi, môžeme určiť stratégiu a uhol, pod ktorým bude vektor vedený. Parametre výsledného vektora (c), jeho uhol a dĺžku získame pomocou matematických výpočtov. Pytagorovou vetou vypočítame dĺžku vektora a pomocou vzorca pre Tangens uhol vypočítame uhol, pod ktorým bude vektor smerovať. Tieto matematické úkony sú všeobecne známe, preto nepokladáme za dôležité ich vysvetľovať.

Výpočet výslednej dĺžky vektora:

$$c^2 = a^2 + b^2$$

$$c^2 = 0,5^2 + 0,2^2$$

$$c^2 = 0,29$$

$$c \approx 0,54 \text{ (cm)}$$

Výpočet výsledného uhla vektora:

$$\operatorname{tg} \alpha = \frac{b}{a}$$

$$\operatorname{tg} \alpha = \frac{0,2}{0,5}$$

$$\operatorname{tg} \alpha = 0,4$$

$$\alpha \approx 28^\circ 56'$$

Po zhodnotení analýzy SWOT môžeme skonštatovať, že podľa matice stratégií by mala reklamná agentúra Alfa reklama, s. r. o. uplatniť defenzívnu stratégiu. Firma disponuje silnými stránkami, ktoré prevyšujú nad jej slabými stránkami. Musí čeliť ohrozeniam, ktoré iba mierne prevyšujú príležitosti. Najväčšou hrozbou pre firmu je súčasná a potenciálne nová konkurencia. Veľkú príležitosť firma vidí v programe štátu na podporu malých a stredných podnikateľov. Najsilnejšou stránkou firmy sú kvalitné technologické postupy spolu s rýchlymi dodacími termínmi a pohotovými reakciami na dopyty. Dôležitou slabou stránkou, ktorú si dovoľujeme firme vytknúť a ktorá sa dá zmeniť na silnú stránku, je nedostatočná starostlivosť o svojich zamestnancov. Ak bude firma naplno využívať všetky možnosti a príležitosti, môže tým zvýšiť svoju konkurencieschopnosť.

4.4 Zhodnotenie vitality podniku podľa H. Pollaka

Metóda zhodnotenia vitality podniku pozostáva z desiatich kľúčových faktorov, ktorým sme podľa svojho uváženia po získaní interných materiálov o skúmanom podniku pridelili vhodný počet bodov. Metóda berie do úvahy vonkajšie mimopodnikové faktory. Podľa H. Pollaka životnosť závisí od budúceho vývoja trhu, uspokojenia potrieb zákazníka a investorov, motivovania a kvality zamestnancov, od vzťahov s dodávateľmi a správania sa k životnému prostrediu. Nevýhodou tejto metódy je subjektívny postoj k hodnoteniu, čo sa dá čiastočne odstrániť tak, že rozšírime hodnotiace kritériá.

1. V oblasti Cash flow postačujúceho na krytie úrokov na investovaný kapitál pridelujeme firme *7 bodov z 8 možných*. Firma je stabilná a dosahuje zisk.
2. V oblasti uspokojovania finančných účastníkov hodnotíme firmu *9 bodmi z 11 možných*. Firma v minulosti plnila všetky svoje záväzky načas a zodpovedne.
3. Spokojnosť zákazníkov. V tejto oblasti pridelujeme firme *10 bodov z 11 možných*, čomu zodpovedajú kvalitné výrobky a služby s minimálnymi reklamáciami, rast obratu firmy, ale hlavne orientácia na zákazníkov a snaha čo najlepšie plniť zákazníkove potreby.

4. Oblasť výrobkov a služieb zodpovedajúcich trhu hodnotíme *11 bodmi z 12 možných*. Firma sleduje situáciu na trhu, podľa svojich potrieb robí prieskum trhu, flexibilne reaguje na dopyty.
5. Výskum trhu zacielený na rozvoj podniku a na rozvoj podnikania. Tejto oblasti pridelujeme *8 bodov z 13 možných*. Firma je malá a nemá marketingové oddelenie. Napriek tomu sa snaží venovať prieskumu trhu a vlastnej reklame, napr. využíva vlastné vonkajšie plochy, polep firemných áut, svetelnú reklamu a navigačný systém. Nedostatkom je nedokončená webová stránka a brožúra, ktorá sa skladá viac-menej len z obrázkov.
6. Oblasť školenia a motivovania zamestnancov pokladáme za slabú stránku firmy, preto jej pridelujeme iba *3 body z 8 možných*. Firme chýba vypracovaný program benefitov a tiež podpora rozvoja zamestnancov zo strany zamestnávateľa. Napriek tomu firma netrpí fluktuáciou a medzi zamestnancami pretrvávajú priateľské vzťahy a rešpekt k nadriadenému.
7. Oblasť „kapitálová základňa“ pridelujeme *10 bodov z 10 možných*. Firma síce využila úver na financovanie kúpy budovy, ale ten už je splatený a v súčasnosti nebola nútená využiť cudzí kapitál.
8. Schopní dodávatelia. Firma spolupracuje hlavne s tuzemskými, ale aj zahraničnými dodávateľmi. S kľúčovými dodávateľmi udržiava firma úzke vzťahy, tí sú zodpovední za kvalitu a včasné dodávky. Za túto oblasť pridelujeme plných *7 bodov zo 7 možných*.
9. V oblasti „výhodné stanovisko“ môžeme vyzdvihnúť blízkosť objektu firmám a autobusovú a železničnú stanicu. Dôležitým faktorom pri posudzovaní tejto oblasti je aj fakt, že sídlo firmy sa nachádza blízko českých aj poľských hraníc. Za nevýhodu pokladáme veľké množstvo konkurentov. Túto oblasť hodnotíme *8 bodmi z 9 možných*.
10. Vzťah k životnému prostrediu. Poslednej hodnotiacej oblasti pridelujeme *11 bodov z 11*. Firma dodržiava všetky predpisy a podieľa sa na ochrane životného prostredia.

Firma v hodnotení získala 84 bodov z celkových 100 možných. Pomerom bodov ($84/100 = 0,84$ t.j. 84 %) nám vyjde 84 %, čo podľa autora znamená, že *životaschopnosť je takmer zaručená*.

4.5 Vyhodnotenie dotazníkového prieskumu

Každý podnik by mal poznať postoje a mieru spokojnosti svojich zákazníkov, aby mohol ponúknuť presne to, čo potrebujú. Podnik, ktorý sa zaujíma o potreby svojich zákazníkov má veľkú príležitosť zvýšiť svoju konkurencieschopnosť. Pomocou metódy dotazníkového prieskumu sme zisťovali spokojnosť zákazníkov s výrobkami a službami reklamnej agentúry Alfa reklama, s. r. o. K dotazníkovému prieskumu nám poslúžil dotazník³, ktorý obsahuje 10 otázok, z ktorých niektoré sú uzavreté alebo polouzavreté. Prostredníctvom elektronickej pošty bolo oslovených 30 náhodne vybraných respondentov z firemnej databázy zákazníkov.

Tab. 4.2 Harmonogram jednotlivých činností

<i>Zostavovanie dotazníka</i>	11.2.2013 - 12.2.2013
<i>Zber údajov</i>	18.2.2013 - 1.3.2013
<i>Vyhodnocovanie údajov</i>	2.3.2013 - 7.3.2013

Zdroj: vlastné spracovanie

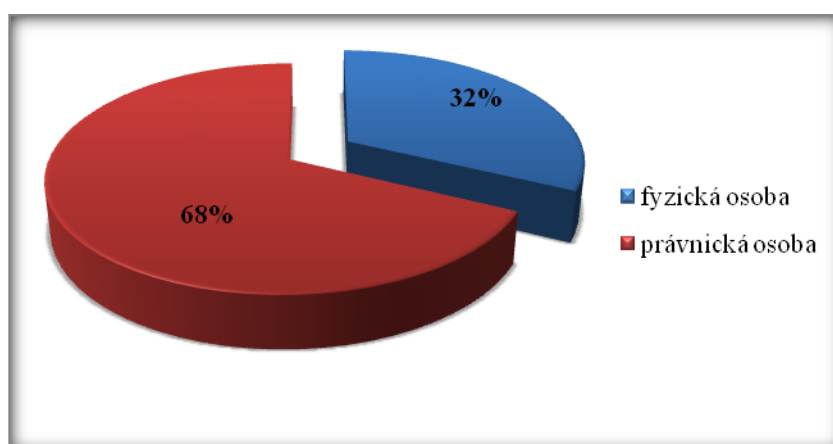
Vyhodnocovanie údajov prebiehalo v dňoch od 2.3.2013 do 7.3.2013. Z celkového počtu 30 dotazníkov sa nám späť vrátilo 28 vyplnených (tzn. 93 %), čo pokladáme za veľmi úspešnú návratnosť. Odpovede na otázky boli spracované slovne. Všetky otázky boli spracované do prehľadných tabuliek v programe Microsoft Excel, pomocou ktorých boli vytvorené grafy.

Otázka č. 1. Ste fyzická alebo právnická osoba?

Na dotazník odpovedalo 9 fyzických a 19 právnických osôb. Túto skutočnosť si vysvetľujeme tak, že produkty a služby reklamnej agentúry vyhľadávajú hlavne firmy a podnikatelia, ktorí sa chcú na trhu odlíšiť od svojich konkurentov. Fyzické osoby väčšinou nakupujú v menšom množstve, zväčša za účelom potešiť svojich blízkych originálnym darčekom.

³ viď Príloha č. 1

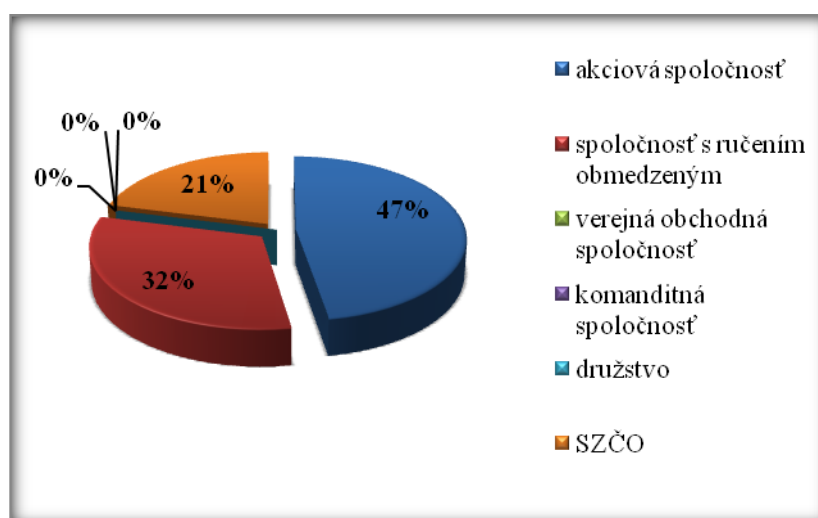
Graf 4.1 Podiel fyzických a právnických osôb



Zdroj: vlastné spracovanie

Otázka č. 2. Aká je právna forma Vášho podnikateľského subjektu?

Graf 4.2 Právna forma respondentov

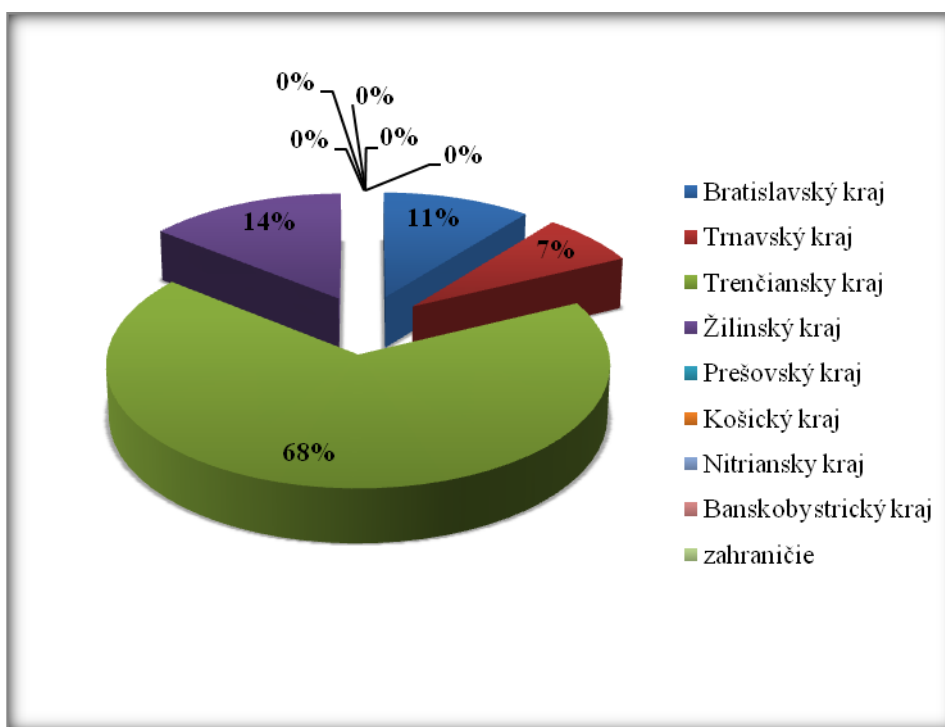


Zdroj: vlastné spracovanie

Druhá otázka bola zameraná na rozdelenie zákazníkov podľa ich právnej formy. Berieme do úvahy fakt, že z 28 respondentov malo možnosť túto otázku vyplniť len 19, pretože otázka sa týka výsostne právnických osôb. Najčastejšími zákazníkmi reklamnej agentúry Alfa reklama, s. r. o. sú akciové spoločnosti, spoločnosti s ručeným obmedzeným a samostatne zárobkovo činné osoby. Medzi oslovenými respondentmi sa nenachádzal ani jeden zákazník s právnou formou verejnej obchodnej spoločnosti, komanditnej spoločnosti alebo družstva.

Otázka č. 3. Z ktorého kraja pochádzate, resp. v ktorom kraji sídli Vaša firma?

Graf 4.3 Rozdelenie respondentov podľa krajov



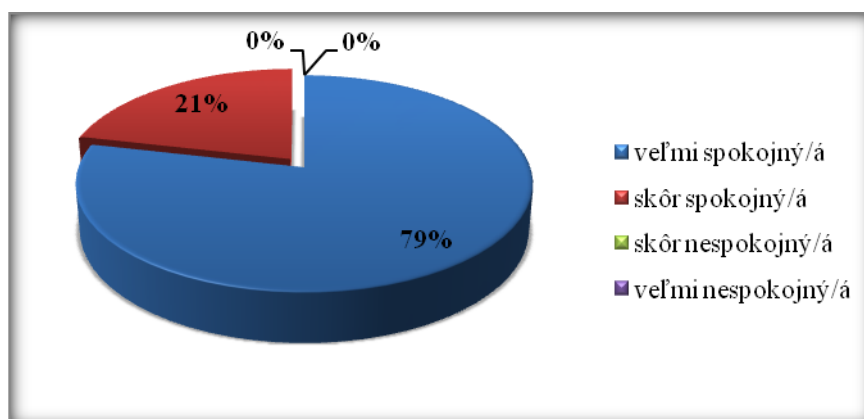
Zdroj: vlastné spracovanie

Po vyhodnotení výsledkov sa ukázalo, že 19 respondentov z 28 opýtaných, čo je viac ako polovica, pochádza alebo sa ich sídlo podnikania nachádza v Trenčianskom kraji, v ktorom má sídlo podnikania aj reklamná agentúra Alfa reklama, s. r. o. Ďalší 4 zákazníci pochádzajú zo susedného Žilinského kraja a zvyšní 5 sú z Bratislavského a Tmavského kraja. Zahraničie a ostatné kraje nemali žiadne zastúpenie.

Otázka č. 4. Ako ste boli spokojný/á s poskytovanými produktmi a službami reklamnej agentúry Alfa reklama, s. r. o.?

V tejto otázke mali respondenti vyjadriť mieru svojej spokojnosti s produktami a službami, ktoré ponúka reklamná agentúra Alfa reklama, s. r. o. Z celkového počtu respondentov sa 79 % vyjadrilo, že sú s produktami a službami reklamnej agentúry veľmi spokojní. Ďalších 21 % tvoria zákazníci, ktorí sú skôr spokojní ako nespokojní s ponúkanými produktami a službami reklamnej agentúry. Ani jeden respondent nevyjadril svoju nespokojnosť.

Graf 4.4 Spokojnosť zákazníkov s poskytovanými produktmi a službami

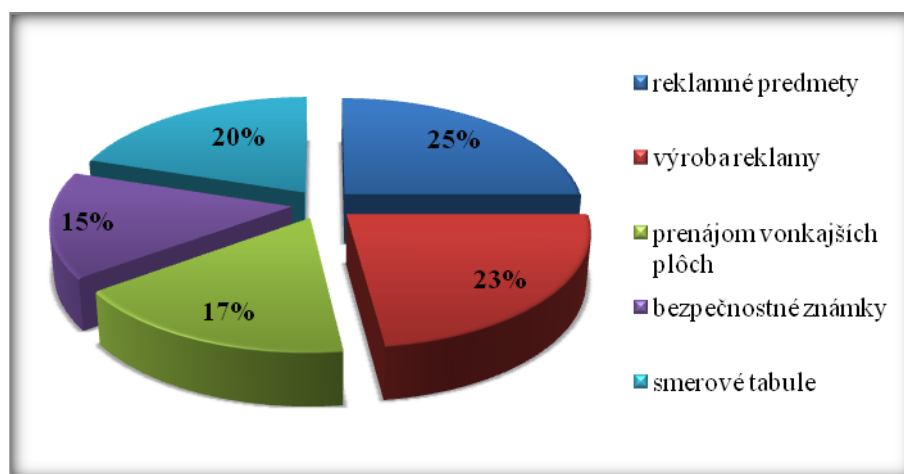


Zdroj: vlastné spracovanie

Otázka č. 5. Ktorá kategória produktov, ktoré ponúka Alfa reklama, s. r.o., je pre Vás najviac zaujímavá? (možnosť viacerých odpovedí)

Z uvedeného grafu 4.5 vyplýva, že respondenti dopytujú všetky produkty a služby reklamnej agentúry približne v rovnakej miere. Zákazníci najviac preferujú reklamné predmety, ktoré tvoria 25 % zo všetkých odpovedí. O výrobu reklamy má záujem ďalších 23 % respondentov a 17 % respondentov by uprednostnilo prenájom vonkajších plôch. Dost' veľký záujem je aj o smerové tabule, až 20 % respondentov, aj keď zatiaľ ide len o pripravovanú novinku, ktorou reklamná agentúra plánuje rozšíriť svoj sortiment. Najmenej respondentov vyjadrilo svoj záujem o bezpečnostné známky.

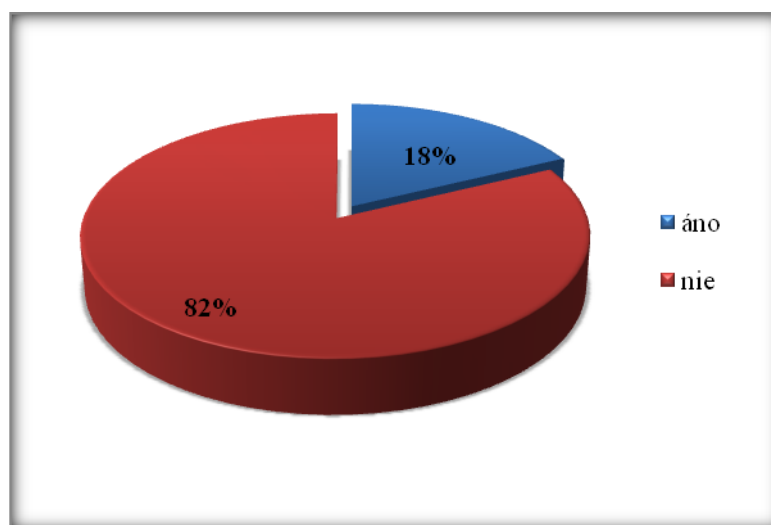
Graf 4.5 Rozdelenie ponúkaných produktov a služieb podľa preferencií respondentov



Zdroj: vlastné spracovanie

Otázka č. 6. Uvítali by ste rozšírenie sortimentu produktov a služieb?

Graf 4.6 Názor respondentov na rozšírenie sortimentu



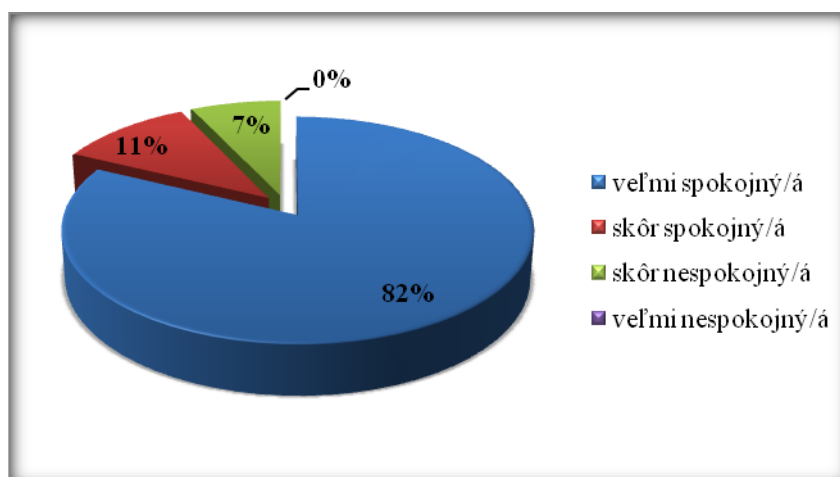
Zdroj: vlastné spracovanie

Domnievame sa, že väčšina zákazníkov je s ponúkaným sortimentom produktov a služieb spokojná. Usudzujeme tak z výsledkov, ktoré ukazujú, že 82 % respondentov sa vyjadrilo, že by neuvítalo rozširovanie sortimentu. Zvyšných 18 % by o rozšírenie sortimentu záujem malo. Na otázku o konkretizovaní rozšírenia sortimentu neodpovedal ani jeden respondent. Pokiaľ zákazník požaduje produkt alebo službu, ktorú reklamná agentúra nemá zahrnutú vo svojej ponuke, snaží sa zákazníkom vyhovieť a ak je to v jej silách a možnostiach, na realizácii sa dohodnúť.

Otázka č. 7. Ste spokojný/á s umiestnením reklamnej agentúry Alfa reklama, s. r. o.?

Podľa grafu je až 82% respondentov veľmi spokojných s umiestnením reklamnej agentúry. Domnievame sa, že dôvodom môže byť fakt, že väčšina oslovených respondentov pochádza alebo má sídlo svojho podnikania v okolí sídla reklamnej agentúry Alfa reklama, s. r. o. Ďalších 11 % respondentov je s umiestnením viac spokojných ako nespokojných a 7 % respondentov vyjadrilo, že sú s umiestnením skôr nespokojný. Žiadny z respondentov sa pri tejto otázke nevyjadril, že je veľmi nespokojný.

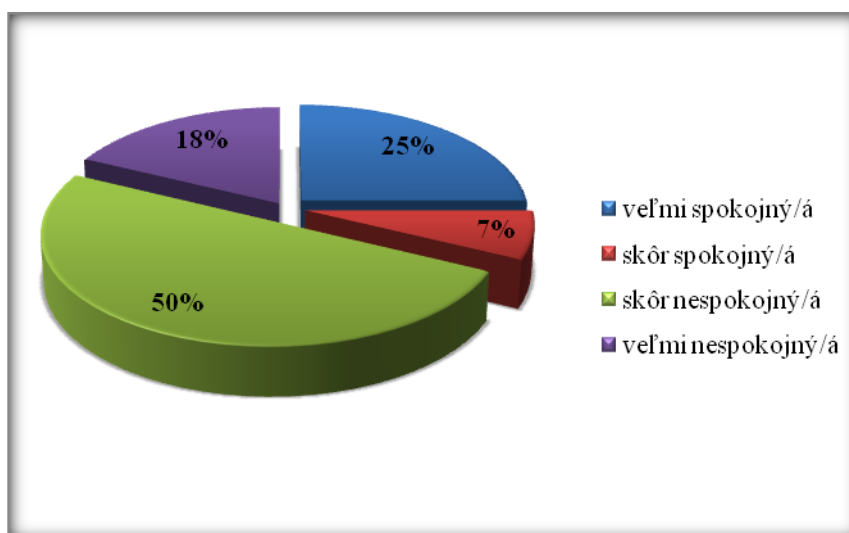
Graf 4.7 Spokojnosť zákazníkov s umiestnením reklamnej agentúry



Zdroj: vlastné spracovanie

Otázka č. 8. Ste spokojný/á s webstránkami reklamnej agentúry Alfa reklama, s.r.o.?

Graf 4.8 Spokojnosť respondentov s webovými stránkami reklamnej agentúry



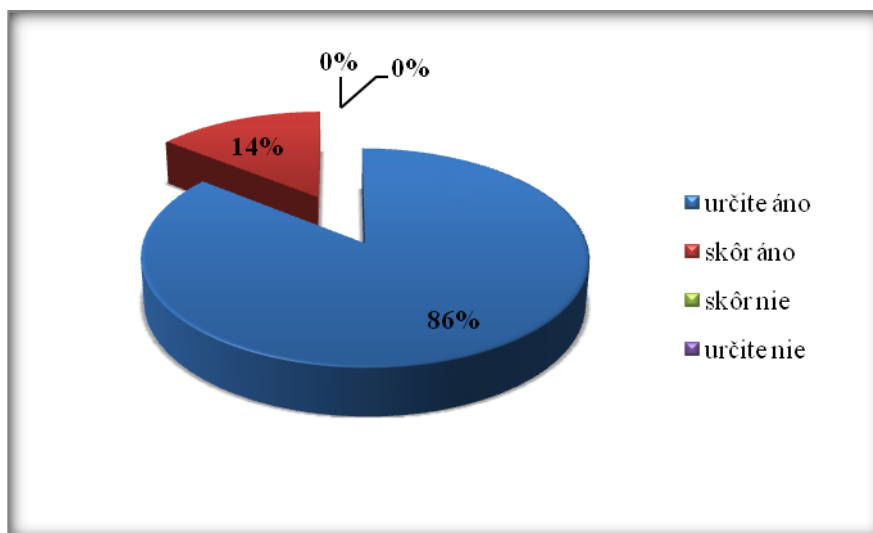
Zdroj: vlastné spracovanie

V otázke spokojnosti zákazníkov s webstránkami firmy väčšina opýtaných vyjadrila svoju nespokojnosť. Z celkového počtu opýtaných patrí 25 % k veľmi spokojným zákazníkom, 7 % k skôr spokojným zákazníkom, až 50 % k skôr nespokojným zákazníkom a 18 % k veľmi nespokojným zákazníkom s webovými stránkami firmy. Podľa nášho názoru by mali byť webové stránky firmy pripravené precízne, aby v nich zákazník našiel všetky potrebné informácie a aby prilákali a oslovili aj potenciálne nových zákazníkov. Webstránky reklamnej agentúry Alfa

reklama, s. r. o. sú vytvorené zväčša z obrázkov, ktorým chýba slovný opis používaných technológií a ponúkaných produktov a služieb.

Otázka č. 9. Odporučili by ste reklamnú agentúru Alfa reklama, s. r.o. svojim známym?

Graf 4.9 Odporúčenie reklamnej agentúry svojim známym



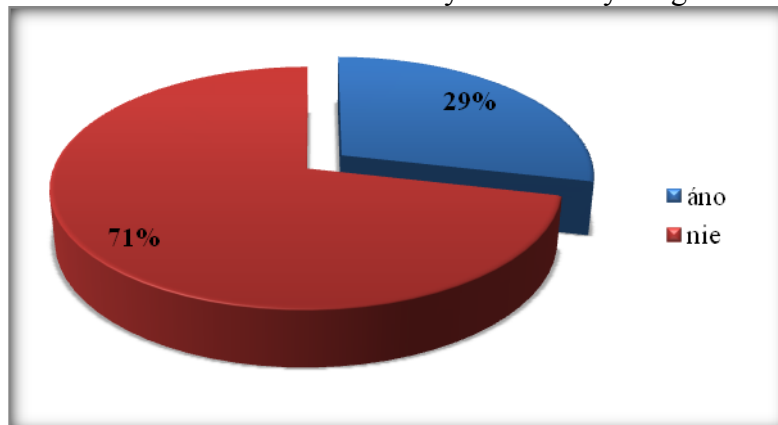
Zdroj: vlastné spracovanie

Na túto otázku reagovali respondenti veľmi pozitívne. Až 86% by určite odporučilo reklamnú agentúru svojim priateľom a známym a zvyšných 14 % sa vyjadrilo, že by ju svojim známym skôr odporučili než neodporučili. Ani jeden respondent neuviedol, že by reklamnú agentúru Alfa, s. r. o. ďalej neodporučil svojim známym.

Otázka č. 10. Poznáte iné reklamné agentúry, ktoré môže podľa Vás reklamná agentúra Alfa reklama, s. r. o. považovať za silnú konkurenciu?

Pýtali sme sa respondentov na znalosti a skúsenosti s ostatnými reklamnými agentúrami. Až 71 % respondentov nepozná iné reklamné agentúry, ktoré by Alfa reklama, s. r. o. podľa ich názoru mala považovať za silnú konkurenciu. Ostatných 8 respondentov si myslí opak a ako silnú konkurenciu uvádza reklamnú agentúru VRBATA, s. r. o. alebo Akzent Media spol. s r. o.

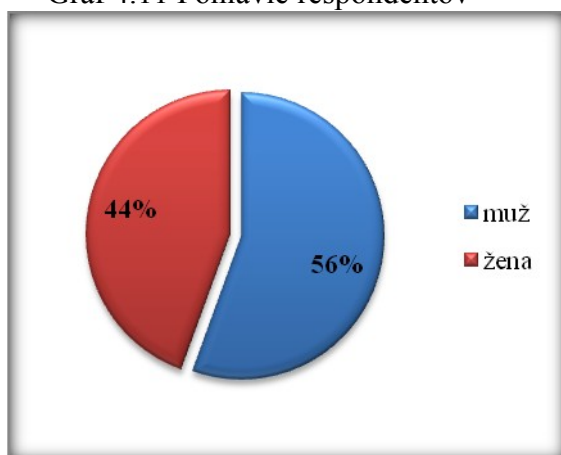
Graf 4.10 Znalosť zákazníkov o iných reklamných agentúrach



Zdroj: vlastné spracovanie

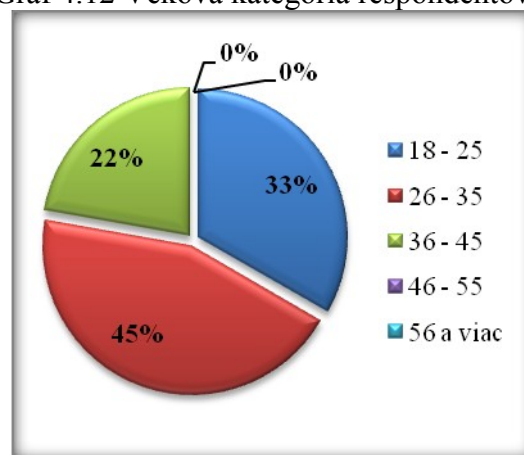
Posledné dve otázky sa týkali výlučne fyzických osôb. Na tieto otázky odpovedalo 9 respondentov, z ktorých 4 boli ženy a 5 muži. V rozdelení do vekových kategórií mali zastúpenie len tri vekové kategórie. Z celkového počtu 9 sa 3 respondenti zaradili do vekovej kategórie od 18 do 25 rokov, 4 od 26 do 35 rokov a 2 od 36 do 45 rokov. Posledné dve vekové kategórie neuviedol ani jeden oslovený zákazník.

Graf 4.11 Pohlavie respondentov



Zdroj: vlastné spracovanie

Graf 4.12 Veková kategória respondentov



Zdroj: vlastné spracovanie

4.6 Metóda párového porovnania

Metóda párového porovnania sa využíva na porovnávanie podnikov, konkrétnych faktorov a kritérií alebo zamestnancov. Spočíva v tom, že po stanovení

kritérií sa ku každému kritériu priradí počet jeho preferencií v porovnaní s ostatným kritériám súboru. Pokúsime sa prostredníctvom tejto metódy porovnať skúmaný podnik s jeho konkurentmi.

Subjektívne sme vybrali desať kritérií, ktoré sú podľa nášho názoru dôležité a rozhodujúce v otázkach konkurencieschopnosti:

K1 – hospodársky výsledok firmy

K2 – spokojnosť zákazníkov

K3 – doba pôsobenia na trhu

K4 – starostlivosť o zamestnancov firmy

K5 – stratégia firmy a jej reprezentovanie

K6 – výskum a vývoj, inovovanie

K7 – počet pobočiek

K8 – vzťah k životnému prostrediu

K9 – pôsobenie na zahraničnom trhu

K10 – vzťahy s dodávateľmi

Vymedzené kritériá boli spracované do tabuľky 4.3. Prostredníctvom párového porovnávania bola určená ich významnosť, vypočítaný počet preferencií daného kritéria a pomocou vzorca $v_i = f_i/n(n-1)/2$ boli stanovené váhy.

Tab. 4.3 Stanovenie normovaných výsledných váh vybraným kritériám

	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8	K9	K10	Počet preferencií (f_i)	Výsledné váhy (v_i)
K1		0	1	1	0	0	1	0	1	1	5	0,1111
K2			1	1	1	0	1	1	1	0	6	0,1333
K3				0	0	0	1	0	1	0	2	0,0444
K4					0	0	1	1	1	0	3	0,0667
K5						1	1	1	1	0	4	0,0889
K6							1	1	1	0	3	0,0667
K7								0	0	0	0	0,0000
K8									1	0	1	0,0222
K9										0	0	0,0000
K10											0	0,0000
Σ	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	24	x

Zdroj: vlastné spracovanie

Konkrétne výpočty stanovených váh kritérií:

K1 – hospodársky výsledok firmy = $5/\{[10.(10-1)]/2\} = 0,1111$

K2 – spokojnosť zákazníkov = $6/\{[10.(10-1)]/2\} = 0,1333$

K3 – doba pôsobenia na trhu = $2/\{[10.(10-1)]/2\} = 0,0444$

K4 – starostlivosť o zamestnancov firmy = $3/\{[10.(10-1)]/2\} = 0,0667$

K5 – stratégia firmy a jej reprezentovanie = $4/\{[10.(10-1)]/2\} = 0,0889$

K6 – výskum a vývoj, inovovanie = $3/\{[10.(10-1)]/2\} = 0,0667$

K7 – počet pobočiek = 0

K8 – vzťah k životnému prostrediu = $1/\{[10.(10-1)]/2\} = 0,0222$

K9 – pôsobenie na zahraničnom trhu = 0

K10 – vzťahy s dodávateľmi = 0

Na základe stanovených váh bolo určené poradie kritérií podľa ich dôležitosti:

1. K2 – spokojnosť zákazníkov
2. K1 – hospodársky výsledok firmy
3. K5 – stratégia firmy a jej reprezentovanie
4. K4 – starostlivosť o zamestnancov firmy, K6 – výskum a vývoj, inovácie
5. K3 – doba pôsobenia na trhu
6. K8 – vzťah k životnému prostrediu
7. K7 – počet pobočiek, K9 – pôsobenie na zahraničnom trhu, K10 – vzťahy s dodávateľmi

Pomocou bodovej stupnice sme priradili jednotlivým kritériám body. Zvolili sme stupnicu s vyššou rozlišovacou schopnosťou, tzv. deväťbodovú stupnicu. Významnejšiemu kritériu sme prideliť viac bodov ako menej významnému, pričom maximálna hodnota, teda najvýznamnejšie kritérium, predstavovala 9 bodov, priemer tvorí bodové ohodnotenie 5 bodov a najmenej významnému kritériu sme prideliť najnižšiu hodnotu – 1 bod. Vybrali sme štyri konkurenčné reklamné agentúry, z ktorých dve sídlia v Považskej Bystrici (Vrbata, s. r. o., Štefan Angyal, SZČO) a ďalšie dve sú z okolia regiónu firmy (GRYF media, s. r. o., TRENTA, s. r. o.). Následne sme vybraným firmám pomocou vyššie uvedených parametrov subjektívne určili významnosť zvolených kritérií (viď Tab. 4.4).

Tab. 4.4 Bodové ohodnotenie zvolených kritérií

Bodové ohodnotenie kritéria	<i>Vrbata, s. r. o.</i>	<i>Štefan Angyal (SZČO)</i>	<i>GRYF media, s. r. o.</i>	<i>TRENTO, s. r. o.</i>	<i>Alfa reklama, s. r. o.</i>
Kritérium					
K1	8	7	9	8	9
K2	7	5	8	9	8
K3	5	5	6	7	6
K4	6	3	7	8	4
K5	8	5	9	9	7
K6	5	3	9	9	5
K7	6	5	8	8	6
K8	8	7	9	9	8
K9	1	1	6	7	1
K10	4	5	7	8	6

Zdroj: vlastné spracovanie

Pre každú reklamnú agentúru sme vypočítali hodnotu jednotlivých kritérií, a to tak, že sme vynásobili každé bodové ohodnotenie príslušnou váhou daného kritéria. Výpočet stanovených váh uvádzame v tabuľke 4.3. Výpočty výsledných hodnôt ohodnotených kritérií sú prezentované v tabuľke 4.5. Vypočítané hodnoty sme pre každú spoločnosť sčítali, čím sme zistili dôležitosť vybraných kritérií u každej vybranej spoločnosti.

Tab. 4.5 Výsledné hodnoty vybraných kritérií daných spoločností

Výsledné hodnoty spoločností	<i>Vrbata, s. r. o.</i>	<i>Štefan Angyal (SZČO)</i>	<i>GRYF media, s. r. o.</i>	<i>TRENTO, s. r. o.</i>	<i>Alfa reklama, s. r. o.</i>
Kritérium					
K1	0,8889	0,7778	1,0000	0,8889	1,0000
K2	0,9333	0,6667	1,0667	1,2000	1,0667
K3	0,2222	0,2222	0,2667	0,3111	0,2667
K4	0,4000	0,2000	0,4667	0,5333	0,2667
K5	0,7111	0,4444	0,8000	0,8000	0,6222
K6	0,3333	0,2000	0,6000	0,6000	0,3333
K7	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000
K8	0,1778	0,1556	0,2000	0,2000	0,1778
K9	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000
K10	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000
Spolu	3,6667	2,6667	4,4000	4,5333	3,7333
%	40,74%	29,63%	48,89%	50,37%	41,48%

Zdroj: vlastné spracovanie

Najvyššiu hodnotu (4,5333) dosiahla reklamná agentúra TRENTO, s. r. o. Podobne vysokú hodnotu dosiahla spoločnosť GRYF media, s. r. o., a to 4,4000. Ďalšie spoločnosti dosiahli nižšie hodnoty, a to v tomto poradí: Alfa reklama, s. r. o. 3,7333, Vrbata, s. r. o. 3,667 a Štefan Angyal najnižšiu hodnotu 2,667. Výsledným hodnotám sme vypočítali percentuálne vyjadrenie, pričom sme na základe subjektívneho rozhodnutia zvolili koeficient maximálnej, a teda najvýznamnejšej, hodnoty 9:

Vrbata, s. r. o.....	3,6667/9.100 = 40,74 %
Štefan Angyal, SZČO.....	2,6667/9.100 = 29,63 %
GRYF media, s. r. o.....	4,4000/9.100 = 48,89 %
TRENTO, s. r. o.....	4,5333/9.100 = 50,37 %
Alfa reklama, s. r. o.....	3,7333/9.100 = 41,48 %

Nakoniec sme vytvorili skupiny hodnotení, ktoré sme prideliť jednotlivým spoločnostiam:

- 71 – 100 %.....spoločnosť sa zameriava na vybrané kritériá, je konkurencieschopná,
- 41 – 70 %.....spoločnosť sa snaží reagovať na zmeny a dobre sa prezentuje na trhu,
- 21 – 40 %spoločnosť sa snaží zlepšiť svoju konkurenčnú schopnosť,
- 0 – 20 %spoločnosť nie je konkurencieschopná, je jednou z najslabších.

Pomocou metódy párového porovnania piatich konkurenčných firiem sme zistili, že najlepšie výsledky dosiahla firma TRENTO, s. r. o., ktorej bola prisúdená hodnota 4,5333, čo je 50,37 %. Druhú najlepšiu hodnotu 4,4000, čo je 48,89 % dosiahla firma GRYF media, s. r. o. Tieto dve firmy sú vnímané ako silní konkurenti aj zo strany reklamnej agentúry Alfa reklama, s. r. o., ktorá dosiahla hodnotu 3,7333, čo zodpovedá 41,48 %. Slabšie výsledky dosiahli firmy sídliace v Považskej Bystrici, a to Vrbata, s. r. o. – 3,6667 (40,74 %) a najnižšia hodnota 2,6667, t.j. 29,63 %, bola prisúdená živnostníkovi Štefanovi Angyalovi.

Z výsledkov metódy párového porovnania vyplýva, že firma Alfa reklama, s. r. o. má na trhu veľmi silnú konkurenciu. Všetky firmy, okrem živnostníka Štefana Angyala, sú konkurencieschopné a vedia dobre reagovať na zmeny na trhu. Z výsledkov sme tiež zistili, že firma Alfa reklama, s. r. o. dosiahla lepších výsledných

hodnôt ako konkurenti z blízkeho okolia, tzn. konkurenti so sídlom v Považskej Bystrici. Naopak, konkurenčné firmy so sídlom v Žiline a v Trenčíne dosiahli lepších výsledných hodnôt než skúmaná reklamná agentúra.

Alfa reklama, s. r. o. dosiahla najlepšie hodnotenie v oblastiach hospodárskeho výsledku, spokojnosti zákazníkov a vzťahu k životnému prostrediu. Nedostatočné hodnotenie dosiahla v oblasti spokojnosti svojich zamestnancov a vo sfére pôsobenia, alebo skôr nepôsobenia, na zahraničných trhoch. Skúmaný podnik sa prejavil ako konkurencieschopný.

5 Zhrnutie a odporúčania

V praktickej časti tejto diplomovej práce sme pomocou zvolených metodík skúmali konkurencieschopnosť malého podniku, ktorý podniká v oblasti reklamy a reklamných predmetov. Popri skúmaní jednotlivých oblastí sme objavili miesta, ktoré by firma mohla vylepšiť, a tým posilniť svoj konkurenčný potenciál.

5.1 Doplnenie webovej stránky a brožúry

Na základe SWOT analýzy sme zistili, že webová stránka⁴ je slabou stránkou firmy, pretože nie je dokončená. Skladá sa zväčša z obrázkov a chýbajú v nej opisy technológií, cenník, charakteristika ponúkaných služieb a produktov, predstavenie podniku apod. Firma poskytuje svojim zákazníkom aj brožúru⁵, ktorá je tvorená hlavne fotografiami a kontaktnými údajmi. Webová stránka ani brožúra neposkytujú stálym alebo nádejným zákazníkom potrebné informácie. Domnievame sa, že dokončenie webových stránok a brožúry by prilákalo viac nových zákazníkov a zlepšilo postavenie na trhu. Firma si túto slabú stránku uvedomuje a pracuje na jej zlepšení. Veríme, že táto diplomová práca pomôže pri odstránení týchto nedostatkov a môže byť pomocným materiálom na vytvorenie lepšej webovej stránky a novej, prehľadnejšej brožúry.

5.2 Investovanie do kúpy nového stroja

Zistili sme, že ďalšou slabou stránkou firmy je zastarané zariadenie, ktoré spomaľuje výrobu. Častá poruchovosť zariadenia spôsobuje relatívne vysoký počet nekvalitných výrobkov, čím sa firme zvyšujú náklady na použitý materiál a na premárnený čas, čo môže firme spôsobiť aj stratu zákazníkov. Firme preto odporúčame investovať do kúpy nového zariadenia. Vzhľadom na to, že hovoríme o malej firme s obmedzenými finančnými prostriedkami, odporúčame firme úver. Firma sa síce na niekoľko rokov zadlží, no s novým, moderným zariadením vyprodukuje viac

⁴ <http://www.alfareklama.sk/>

⁵ viď Príloha č. 2

výrobkov, ušetrí náklady na materiál i nadčasy a zníži čas na výrobu reklamných predmetov.

5.3 Program zamestnaneckých výhod pre zamestnancov

Ukázalo sa, že firma sa o svojich zamestnancov stará priemerne. Firma zabezpečuje stravu prostredníctvom stravných lístkov. Poskytovanie stravných lístkov sa riadi Zákonníkom práce. Podľa neho je zamestnávateľ povinný zabezpečovať zamestnancom najmenej 55 % ceny jedla, a to maximálne do sumy 3,6 €. Zamestnávateľ poskytuje zamestnancom pružnú pracovnú dobu. V lete zamestnávateľ usporadúva posedenie v rámci dňa športových hier a v zime vianočný večierok. Podľa nášho názoru sú ľudské zdroje najvýznamnejším faktorom konkurenčnej výhody, preto by firma mala zvážiť zlepšenie starostlivosti o svojich zamestnancov. Firme navrhujeme zvoliť tzv. kafetéria systém, ktorý spočíva v tom, že každý zamestnanec si môže vybrať v rámci určitého finančného limitu zamestnanecké výhody, ktoré mu najviac vyhovujú a ktoré by chcel využívať. Finančný limit odporúčame zvoliť individuálne. Zvýšila by sa spokojnosť zamestnancov a tiež ich motivácia.

Návrh kafetéria systému pre reklamnú agentúru Alfa reklama, s. r. o.:

Zamestnanecké výhody by zamestnanci mohli čerpať formou bodov. Každému zamestnancovi by bol na začiatku kalendárneho roka individuálne stanovený limit, napr. 500 bodov, čo by sa rovnalo 500 €. Stanovený limit by sa každý rok zvyšoval alebo znižoval, a to podľa dosiahnutých pracovných výsledkov z predchádzajúceho roka. Navrhujeme takýto program zamestnaneckých výhod:

- príspevok na stravovanie,
- príspevok na spoločné posedenie,
- dovolenka nad rámec zákona,
- príspevok zamestnávateľa na doplnkové dôchodkové sporenie,
- príspevok na kúpeľnú liečbu,
- príspevok na kurzy cudzích jazykov a iné vzdelávanie,
- príspevok na mikulášske balíčky pre deti zamestnancov,
- príspevok na regeneráciu.

Odporúčame, aby zamestnávateľ rozširoval a menil zoznam zamestnaneckých výhod podľa požiadaviek svojich zamestnancov. V prípade, že si zamestnanec v danom roku nestihne vyčerpať zamestnanecké výhody, ktoré mu prislúchajú, navrhujeme, aby si ich mohol vyčerpať do konca tretieho mesiaca nasledujúceho roka (t.j. do 31.3.). Sme toho názoru, že spokojní zamestnanci tvoria základ pre spokojných zákazníkov firmy.

5.4 Vytvorenie pobočky v Českej republike a v Poľsku

Alfa reklama, s. r. o. má zriadenú jednu pobočku v Ilave a o ďalšej zatiaľ neuvažuje, a to aj vzhľadom na finančné obmedzenia. Firma nepôsobí na zahraničnom trhu. Pokiaľ by firma uvažovala v budúcnosti rozširovať pole svojej pôsobnosti, odporúčili by sme jej založenie pobočky v Českej republike alebo v Poľsku. Vidíme veľkú príležitosť v blízkosti sídla firmy pri českých a poľských hraniciach.

6 Záver

Malé a stredné podniky sú dôležitou súčasťou ekonomiky. Ich význam spočíva hlavne v tom, že sú významnou hnacou silou rozvoja národného hospodárstva, a to najmä svojou pružnosťou pri využívaní technológií, pri tvorbe pracovných miest a sú tiež hlavným iniciátorom rastu životnej úrovne obyvateľstva. V diplomovej práci sme sa zaoberali konkurencieschopnosťou malého podniku na trhu s reklamou a reklamnými predmetmi. Cieľom diplomovej práce bolo zhodnotiť konkurencieschopnosť malého podniku – reklamnej agentúry Alfa reklama, s. r. o. Konkurencieschopnosť je kľúčový prvok pre úspešný vývoj podniku a jeho prežitie. Stupňuje sa tlak na hľadanie nových konkurenčných stratégií a získavanie nových konkurenčných výhod. V dnešnom podnikateľskom svete zohrávajú dôležitú úlohu inovácie, nové technológie, neustály rozvoj a pružné reakcie na požiadavky zákazníkov.

Diplomovú prácu tvoria štyri základné celky, ktorými sú teoretické východiská, charakteristika skúmaného podniku, praktická aplikácia zvolených metodík a zhodnotenie dosiahnutých výsledkov spolu s návrhmi a odporúčaniami, ktoré môžu podniku ukázať cestu k rozvoju a novým možnostiam. V treťom celku, ktorý považujeme za najdôležitejšiu časť tejto práce, sme pomocou vybraných metodík skúmali a hodnotili súčasný stav vybraného podniku a jeho okolia. Na zhodnotenie sme zvolili šesť nasledujúcich metód: STEP analýza, Porterove konkurenčné sily, SWOT analýza, metóda hodnotenia vitality podniku podľa Henryho Pollaka, dotazníkový prieskum zameraný na spokojnosť zákazníkov s produktmi a službami, ktoré podnik poskytuje a metóda párového porovnania podniku s konkurentmi.

Pomocou STEP analýzy sme skúmali sociálne a kultúrne, technické a technologické, ekonomické, politické a ekologické prostredie skúmaného podniku a snažili sme sa opísať všetky faktory, ktoré na podnik vplývajú. Podnik je malý a má obmedzené finančné prostriedky, z čoho vyplýva, že do vývoja a inovácií investuje malé množstvo finančných prostriedkov. Firma využíva podporné programy od štátu na podporu podnikania MSP, rešpektuje právne a politické faktory, predovšetkým Zákon č. 513/1991 Zb. Obchodný zákonník v znení neskorších predpisov a dbá na ochranu ŽP a na dodržiavanie bezpečnosti pri práci zamestnancov.

Prostredníctvom Porterových konkurenčných síl sme vyhodnotili súčasnú konkurenciu, riziko novo vstupujúcich konkurenčných firiem, vplyv dodávateľov, odberateľov a hrozbu vstupujúcich substitútov do odvetvia. Môžeme konštatovať, že firma podniká na trhu s vysokým počtom súčasných, ale aj potenciálnych konkurentov. Firma má vytvorenú stabilnú sieť svojich dodávateľov, s ktorými udržiava dobré vzťahy založené na dôvere a spolupráci. Počas dlhoročného pôsobenia si firma získala a vytvorila širokú sieť odberateľov, či už z blízkeho alebo ďalekého okolia. Zákazníkmi sú právnické osoby, ale aj fyzické osoby rôznych vekových kategórií.

Na základe analýzy SWOT boli definované silné a slabé stránky podniku, jeho príležitosti a ohrozenia. Firme sme odporučili použiť defenzívnu stratégiu, ktorá spočíva vo využití silných stránok a znížení vplyvu rizík z vonkajšieho nepriaznivého prostredia. Firma disponuje silnými stránkami, ktoré prevyšujú nad jej slabými stránkami. Musí čeliť ohrozeniam, ktoré mierne prevyšujú nad príležitosťami. Najväčšou hrozbou pre firmu je súčasná a potenciálna konkurencia. Najsilnejšou stránkou firmy sú rýchle dodacie termíny a pohotovosť reakcie na dopyty. Slabou stránkou firmy je nedostatočná starostlivosť o svojich zamestnancov a nedokončená webová stránka.

Prostredníctvom metódy hodnotenia vitality podniku podľa Henryho Pollaka sme preskúmali desať faktorov a ich vplyv na podnik. Najlepších výsledkov Alfa reklama, s. r. o. dosiahla v oblastiach: schopní dodávateľia, kapitálová základňa a vzťah k životnému prostrediu. Najslabšie boli hodnotené oblasti výskumu a rozvoja, ako aj školenie a motivovanie zamestnancov. V celkovom hodnotení podnik získal až 84 zo 100 bodov, čo podľa autora znamená, že jeho životaschopnosť je takmer zaručená.

Dotazníkovým prieskumom sme zisťovali mieru spokojnosti zákazníkov s produktmi a službami, ktoré Alfa reklama, s. r. o. ponúka. Z celkového počtu respondentov sa až 79 % vyjadrilo, že sú s produktmi a službami reklamnej agentúry veľmi spokojní. Ďalších 21 % tvoria zákazníci, ktorí sú skôr spokojní ako nespokojní s ponúkanými produktmi a službami reklamnej agentúry. Ani jeden respondent nevyjadril svoju nespokojnosť. Až 86 % respondentov by dokonca odporučilo reklamnú agentúru svojim priateľom a známym. Pomocou dotazníkového prieskumu sme tiež

zistili, že zákazníci vnímajú nedokončenú webovú stránku ako slabinu, ktorú by mala firma vylepšiť.

Metódou párového porovnávania podniku s jeho konkurentmi sme dospeli k výsledku, že skúmaný podnik má vo svojom okolí silnú konkurenciu, no napriek tomu sa javí ako konkurencieschopný a dokáže reagovať na zmeny trhu. Subjektívne sme si stanovili 10 kritérií, podľa ktorých sme skúmali situáciu skúmaného podniku a jeho konkurentov. Ukázalo sa, že Alfa reklama, s. r. o. je malý podnik s dostatočne silným konkurenčným potenciálom. Z výsledkov sme tiež zistili, že podnik dosiahol lepšie výsledné hodnoty ako konkurenčné firmy sídlia v Považskej Bystrici. Naopak, konkurenčné firmy so sídlom v Žiline a v Trenčíne dosiahli lepších výsledných hodnôt, než skúmaná reklamná agentúra. Alfa reklama, s. r. o. dosiahla najlepšie hodnotenie v oblastiach hospodárskeho výsledku, spokojnosti zákazníkov a vzťahu k životnému prostrediu. Nedostatočné hodnotenie dosiahla v oblastiach spokojnosti svojich zamestnancov a pôsobenia, alebo skôr nepôsobenia, na zahraničných trhoch.

Na záver diplomovej práce sme po detailnom preskúmaní a vyhodnotení reklamnej agentúre Alfa reklama, s. r. o. odporučili návrhy, ktoré by mohli malému podniku pomôcť zvýšiť konkurencieschopnosť a poraziť tak konkurenciu. Firme sme odporučili, aby doplnila a vylepšila svoje webové stránky a brožúru. Domnievame sa, že táto diplomová práca môže byť vhodným podkladom pri dokončovaní webovej stránky a brožúry. Za veľmi dôležité odporúčanie považujeme zameranie sa na spokojnosť vlastných zamestnancov a zavedenie kafetéria systému, tzn. programu zamestnaneckých výhod. Pre firmu sme vytvorili návrh kafetéria systému, s ktorým firma súhlasila a mala by ho zaviesť s platnosťou od 1.6.2013. Ďalej firme odporúčame, aby zakúpila nové zariadenie a zriadila pobočku v zahraničí. Malý podnik, akým je Alfa reklama, s. r. o., je schopný obstať medzi súčasnou aj potenciálnou konkurenciou a získal si na trhu silnú pozíciu. Môžeme konštatovať, že cieľ diplomovej práce bol splnený.

Zoznam použitej literatúry

Knižné publikácie:

1. BOROVSKEÝ, Juraj. *Manažment zmien – cesta k rastu konkurencieschopnosti*. 1. vyd. Bratislava: Eurounion, 2005. 142 s. ISBN 80-88984-66-1.
2. BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 278 s. ISBN 978-80-247-1535-3.
3. ČICHOVSKÝ, Ludvík. *Marketing konkurenceschopnosti*. 1. vyd. Praha: Radix, 2002. 272 s. ISBN 80-86031-35-7.
4. FOTR, Jiří a Jiří DĚDINA, Helena HRŮZOVÁ. *Manažerské rozhodování*. 1. vyd. Praha: Ekopress, 2000. 231 s. ISBN 80-86119-20-3.
5. FOTR, Jiří a Lenka ŠVECOVÁ a kol. *Manažerské rozhodování. Postupy, metody a nástroje*. 1. vyd. Praha: Ekopress, 2010. 478 s. ISBN 978-80-86929-59-0.
6. GRUBLOVÁ, Eva a kol. *Podniková ekonomika*. 1. vyd. Ostrava: Repronis, 2001. 438 s. ISBN 80-86122-75-1.
7. KOTLER, Philip a Fernando TRIAS DE BES. *Inovativní marketing – Jak kreativním myšlením vítězit u zákazníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. 200 s. ISBN 80-247-0921-X.
8. KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG. *Marketing*. 1. vyd. Bratislava: SNP, 1992. 441 s. ISBN 80-080-204-23.
9. KOZEL, Roman. *Moderní marketingový výzkum*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. 304 s. ISBN 80-247-0966-X.

10. MACÁKOVÁ, Libuše a kol. *Mikroekonomie*. 9. vyd. Praha: Melandrium, 2005. 275 s. ISBN 80-86175-41-3.
11. MIHÓK, Peter. *Reklama v trhovej ekonomike*. 1. vyd. Bratislava: Slovenská obchodná komora, 1995. 104 s. ISBN 80-855-35-8.
12. MIKOLÁŠ, Zdeněk. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. 200 s. ISBN 80-247-1277-6.
13. PITRA, Zdeněk. *Zvyšování podnikatelské výkonnosti firmy: strategický obrat v podnikatelském chování*. 1. vyd. Praha: Ekopress, 2001. 305 s. ISBN 80-86119-64-5.
14. PORTER, Michael E. *Competitive Strategy*. 1 vyd. New York: Free Press, 1980. 396 s. ISBN 0-684-84148-7.
15. PORTER, Michael E. *On Competition*. 11. vyd. USA: Harvard Business School Publishing Corporation, 2008. 544 s. ISBN 978-1-4221-2696-7.
16. PORTER, Michael E. *Konkurenční strategie*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1994. 403 s. ISBN 80-85605-11-2.
17. POŠVÁŘ, Zdeněk a Jiří ERBES. *Management I*. 1. vyd. Brno: MZLU, 2002, 155 s. ISBN 80-7157-633-6.
18. REICHEL, Jiří. *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 192 s. ISBN 978-80-247-3006-6.
19. SEDLÁK, Mikuláš a kol. *Podnikové hospodárstvo*. 1. vyd. Bratislava: IURA EDITION, 2007. 255 s. ISBN 978-80-8078-093-7.
20. SLÁVIK, Štefan. *Strategický manažment*. 1. vyd. Bratislava: SPRINT, 2005. 198 s. ISBN 80-89085-49-0.

21. STRÁŽOVSKÁ, Elena a Ľubomíra STRÁŽOVSKÁ. *Obchodné podnikanie*. 1. vyd. Bratislava: SPRINT, 2000. 330 s. ISBN 80-88848-64-4.
22. STRÁŽOVSKÁ, Ľubomíra a Helena STRÁŽOVSKÁ. *Malé a stredné podniky Základy*. 1. vyd. Bratislava: Merkury, 2010. 133 s. ISBN 978-80-89458-07-3.
23. SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ a kol. *Základy podnikání*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 432 s. ISBN 978-80-247-3339-5.
24. TUREK, Ivan. *Didaktika*. 2. vyd. Bratislava: IURA EDITION, 2010. 600 s. ISBN 978-80-8078-322-8.
25. VODÁČEK, Leo a Oľga VODÁČKOVÁ. *Malé a střední podniky: konkurence a aliance v Evropské unii*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2004. 192 s. ISBN 80-7261-099-6.
26. ZAMAZALOVÁ, Marcela. *Marketing obchodní firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 240 s. ISBN 978-80-247-2049-4.

Elektronické publikácie:

1. Alfa reklama, s. r. o. [online] [2012-10-11] dostupné na:
<http://www.alfareklama.sk/>
2. EURÓPSKA KOMISIA. 2001. *Nariadenie komisie (ES) č. 70/2001/EC zo dňa 12.1.2001 o aplikácii článkov 87 a 88 Zmluvy o založení ES pre štátnu pomoc malým a stredným podnikom*. 2001 [2012-01-08] dostupné na:
<http://www.esf.gov.sk/documents/2001-70.pdf>

3. EURÓPSKA KOMISIA. 1996. *Odporúčanie komisie (EK) č. 96/280/ES zo dňa 3.4. 1996 o definíciách malých a stredných podnikov*. 1996 [2012-01-08] dostupné na: http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/sme_definition/sme_user_guide_cs.pdf
4. KUBRICKÁ, NARMSP, 2012. *Podpora malého a stredného podnikania v Slovenskej republike*. [2012-10-11] dostupné na: http://www.nadsme.sk/files/Sprievodca_iniciativami-2012_0.pdf
5. NARMSP. 2012. *Konkurencieschopnosť malých a stredných podnikov*. [2012-10-11] dostupné na: <http://www.iminerva.sk/dokumenty/studie/konkurencieschopnost.pdf>
6. NR SR: Zákon č. 513/1991 Zb. 1991. *Obchodný zákonník v znení neskorších predpisov* [2012-10-11] dostupné na: <http://www.madeinslovakia.sk/zakony/obchz.pdf>
7. NR SR: Zákon č. 455/1991 Zb. 1991. *O živnostenskom podnikaní v znení neskorších predpisov* [2012-10-12] dostupné na: <http://www.madeinslovakia.sk/zakony/zivz.pdf>
8. NR SR: Zákon č. 100/1995 Zb. 1995. *O štátnej podpore MSP v znení neskorších predpisov* [2012-10-14] dostupné na: <http://www.zbierka.sk/sk/predpisy/100-1995-z-z.p-3210.pdf>
9. NR SR: Zákon č. 231/1999 Zb. 1991. *O štátnej pomoci v znení neskorších predpisov* [2012-11-18] dostupné na: <http://www.zbierka.sk/zz/predpisy/default.aspx?PredpisID=14908&FileName=99-z231&Rocnik=1999>

10. NR SR: Zákon č. 100/1995 Zb. 1995. *O štátnej podpore MSP v znení neskorších predpisov* [2012-11-18] dostupné na:
<http://www.zbierka.sk/Default.aspx?sid=15&PredpisID=13247&FileName=95-z100&Rocnik=1995&AspxAutoDetectCookieSupport=1>
11. Obchodný zákonník. [2012-10-13] dostupné na:
<http://www.uctovnictvo.sk/index.php/obchodne-pravo/obchodny-zakonnik/552-obchodny-zakonnik-uplne-znenie-k-112012>
12. ŠTVERKOVÁ, Hana. *Konkurenceschopnosť malých a stredných firem* zo dňa 11.10.2012 [online]. Dostupné na:
<http://moodle.vsb.cz/moodle/mod/resource/view.php?id=79260>

Zoznam skratiek

a pod.	a podobne
a i.	a iné
atď.	a tak ďalej
č.	číslo
DPH	daň z pridanej hodnoty
DzP	daň z príjmu
FO	fyzická osoba
HDP	hrubý domáci produkt
MIS	medzinárodný informačný systém
MSP	malé a stredné podnikanie (podniky)
NADSME	Národná agentúra pre rozvoj malého a stredného podnikania
napr.	napríklad
obr.	obrázok
PO	právnická osoba
resp.	respektíve
SR	Slovenská republika
s. r. o.	spoločnosť s ručením obmedzením
tab.	tabuľka
t.j.	to jest
tzv.	takzvaný
Zb.	zbierka
Z. z.	zbierka zákonov
ŽP	životné prostredie

Zoznam obrázkov, tabuliek a grafov

Obr. 2.1 Schéma konkurencieschopnosti – model IDINMOSU.....	13
Obr. 2.2 Podnikateľské prostredie podniku.....	20
Obr. 2.3 Hybné sily konkurencie v odvetví.....	25
Obr. 3.1 Logo firmy.....	38
Obr. 3.2 Organizačná štruktúra reklamnej agentúry Alfa reklama, s. r. o.....	40
Obr. 4.1 Grafické znázornenie SWOT analýzy reklamnej agentúry.....	52
Tab. 2.1 Vymedzenie MSP podľa odporúčania Európskej komisie.....	17
Tab. 2.2 Diagram analýzy SWOT.....	29
Tab. 2.3 Tabuľka metódy párového porovnávania.....	34
Tab. 4.1 SWOT analýza reklamnej agentúry Alfa reklama, s. r. o.....	51
Tab. 4.2 Harmonogram jednotlivých činností.....	55
Tab. 4.3 Stanovenie normovaných výsledných váh vybraným kritériám.....	63
Tab. 4.4 Bodové ohodnotenie zvolených kritérií.....	65
Tab. 4.5 Výsledné hodnoty ohodnotenia vybraných kritérií daných spoločnosťami.....	65
Graf 4.1 Podiel fyzických a právnických osôb.....	56
Graf 4.2 Právna forma respondentov.....	56
Graf 4.3 Rozdelenie respondentov podľa krajov.....	57
Graf 4.4 Spokojnosť zákazníkov s poskytovanými produktmi a službami.....	58
Graf 4.5 Rozdelenie produktov a služieb podľa preferencií respondentov.....	58
Graf 4.6 Názor respondentov na rozšírenie sortimentu.....	59
Graf 4.7 Spokojnosť zákazníkov s umiestnením reklamnej agentúry.....	60
Graf 4.8 Spokojnosť respondentov s webovými stránkami reklamnej agentúry.....	60
Graf 4.9 Odporúčenie reklamnej agentúry svojim známym.....	61
Graf 4.10 Znalosť zákazníkov o iných reklamných agentúrach.....	62
Graf 4.11 Pohlavie respondentov.....	62
Graf 4.12 Veková kategória respondentov.....	62

Prehlásenie o využití výsledkov diplomovej práce

Prehlasujem, že

- som bola oboznámená s tým, že na moju diplomovú prácu sa úplne vzťahuje zákon č. 121/2000 Zb. – autorský zákon, predovšetkým § 35 – použitie diela v rámci občianskych náboženských obradov, v rámci školských predstavení a použitie diela školského a § 60 – školské dielo;
- beriem na vedomie, že Vysoká škola banská - Technická univerzita Ostrava (ďalej len VŠB-TUO) má právo nezárobkovo, pre svoju vnútornú potrebu, diplomovú prácu použiť (§ 35 ods. 3);
- súhlasím s tým, že diplomová práca bude v elektronickej podobe archivovaná v Ústrednej knižnici VŠB-TUO a jeden výtlačok bude uložený u vedúceho diplomovej práce. Súhlasím s tým, že bibliografické údaje o diplomovej práci budú zverejnené v informačnom systéme VŠB-TUO;
- bolo dohodnuté, že s VŠB-TUO, v prípade záujmu z jej strany, uzatvorím licenčnú zmluvu s oprávnením použiť dielo v rozsahu § 12 ods. 4 autorského zákona;
- bolo dohodnuté, že použiť svoje dielo, diplomovú prácu, alebo poskytnúť licenciu na jej použitie môžem len so súhlasom VŠB-TUO, ktorá je oprávnená v takomto prípade odo mňa požadovať primeraný príspevok na úhradu nákladov, ktoré boli VŠB-TUO na vytvorenie diela vynaložené (až do ich skutočnej výšky).

V Ostrave dňa 26.04.2013



Ivana Tomanová
meno a priezvisko študenta

Zoznam príloh

Príloha č. 1.....Dotazník

Príloha č. 2.....Aktuálna brožúra reklamnej agentúry Alfa reklama, s. r. o.

Príloha č. 3.....Rozhodnutie o zastavení konania o povinnej certifikácii

Príloha č. 4.....Tabuľky spracovaných odpovedí z dotazníkového prieskumu

Príloha č. 5.....Porterove konkurenčné sily v praxi

Príloha č. 6.....Mapy sídla reklamnej agentúry